



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDUARDO DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE CASO TOBIAS RESTAURANTE**

**FLORIANÓPOLIS
2015**

EDUARDO DE SOUZA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE CASO TOBIAS RESTAURANTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. O qual possui a concentração na área de Planejamento Estratégico, orientado pela Prof Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates.

FLORIANÓPOLIS

2015

Eduardo de Souza

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE CASO TOBIAS RESTAURANTE.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2015.

Prof. Evelize Welzel, Dra.
Coordenadora de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Danilo José Alamo Melo, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rosalia Barbosa Lavarda, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. Segundo, dedico a minha mãe Vanusia e ao meu pai Renato, pois confiaram em mim e me deram esta oportunidade de concretizar e encerrar mais uma caminhada da minha vida. Sei que eles não mediram esforços pra que este sonho se realizasse, sem a compreensão, ajuda e confiança deles nada disso seria possível hoje. A eles além da dedicatória desta conquista dedico a minha vida.

Aos meus avós paternos, Pedro (in memoriam) e Odete, e maternos, Ogenario e Terezinha, que tiveram grande contribuição para minha formação, devo muito do que sou hoje, aos ensinamentos passados por eles. E claro que não poderia esquecer de meus padrinhos, tios, primos e demais familiares, por todo o apoio que sempre me deram. Em especial meu tio Marcos, que propiciou que este trabalho fosse feito em sua empresa, e muito contribuiu para a realização deste projeto.

Aos meus amigos, que me apoiaram e que sempre estiveram ao meu lado durante esta longa caminhada, que muitas vezes compartilharam momentos de tristezas, alegrias, angústias e ansiedade, mas que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me ajudando.

Dedico este trabalho também aos meus queridos professores que proporcionaram horas de ensinamento e conhecimento durante estes quatro anos e meio que estive na UFSC, especial a minha orientadora Gabriela, que muito me ajudou na preparação deste trabalho. Aos professores Maurício Pereira, Allan Platt, Rudimar, Marcelo Menezes, Alexandre Moraes, André Leite, Luis Moretto, Marcos Bosquetti, Marcos Dalmau e tantos outros que dividiram suas experiências e contribuíram com minha formação acadêmica.

A estes dedico meu trabalho, sem a ajuda, confiança e compreensão de todos, este sonho não teria se realizado.

Vocês são tudo pra mim! Muito Obrigado por tudo!

“É feliz quem sonha, mas só tem sucesso quem dispõe a pagar
o preço para transformar seu sonho em realidade.”

SILVIO SANTOS

RESUMO

Este estudo visou o desenvolvimento de um planejamento estratégico para o Tobias Restaurante. O estabelecimento é um restaurante familiar, fundado em 1996, que conta com nove funcionários. O restaurante localiza-se no bairro do Estreito na cidade de Florianópolis. Durante a pesquisa o pesquisador participou ativamente do desenvolvimento da proposta juntamente com gestor da empresa. O estudo de caso foi feito com base em dados atuais do setor, obtidos junto às organizações competentes, bem como junto aos clientes, fornecedores e concorrentes, incluindo também as expectativas e projeções relativas ao empreendimento em questão. Foram realizadas a matriz SWOT, contendo as forças/fraquezas e oportunidades/ameaças, análise dos fatores críticos de sucesso, mapa estratégico da organização, a definição dos objetivos estratégicos da organização e a elaboração do plano de ação.

Palavras-chave: planejamento - estratégico - restaurante

ABSTRACT

This study aimed to develop a strategic plan for Tobias Restaurant. The establishment is a family restaurant , founded in 1996, which has nine employees. The restaurant is located in Estreito in the city of Florianópolis. During the research, the researcher actively participated in the development of the proposal along with the company's manager. The case study was based on current industry data , obtained from the relevant organizations as well as with customers, suppliers and competitors, also including expectations and projections related to the project in question. The SWOT matrix were carried out containing the Strengths /Weaknesses and Opportunities/Threats, analysis of Critical Success Factors, Strategic Map of the organization and definition of the Strategic Objectives of the organization and the preparation of the Action Plan.

Keywords: planning - strategic - restaurant

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Momentos do processo de planejamento estratégico.....	20
Figura 2 - Representação gráfica da matriz F.O.F.A.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Variáveis pesquisadas junto aos concorrentes do Tobias Restaurante	39
Quadro 2- Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas.....	40
Quadro 3- Quadro comparativo de desempenho dos concorrentes frente os FCS.....	54
Quadro 4- Fornecedores do Tobias Restaurante.....	64
Quadro 5- Avaliação dos fornecedores do Tobias Restaurante.....	64
Quadro 6- Oportunidades e Ameaças do Tobias Restaurante.....	65
Quadro 7- Desempenho do Tobias Restaurante.....	69
Quadro 8- Pontos Fortes e Fracos do Tobias Restaurante.....	70
Quadro 9- Matriz FOFA do Tobias Restaurante.....	71
Quadro 10- Mapa estratégico do Tobias Restaurante.....	74
Quadro 11- Ações estratégicas a serem tomadas no Tobias Restaurante.....	75
Quadro 12- Plano de ação para o Tobias Restaurante.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 PLANEJAMENTO	17
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.2.1 Declaração de valores	21
2.2.2 Missão	22
2.2.3 Visão	23
2.2.4 Fatores Críticos de Sucesso da Organização (FCS)	23
2.2.5 Análise Externa, Análise Interna e Matriz FOFA	24
2.2.6 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas	32
2.2.7 Implantação, acompanhamento e controle	33
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM E PROCEDIMENTO	35
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	36
3.3 ESTUDO DO CENÁRIO ATUAL E DO PANORAMA FUTURO	36
3.4 MÉTODOS E TÉCNICAS ADOTADOS	37
4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	43
4.1 MISSÃO DA EMPRESA.....	44
4.2 VISÃO DA EMPRESA.....	45
4.3 VALORES DA EMPRESA	46
4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	47
4.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	47
4.5.1 Análise Externa.....	48
4.5.2 Análise Interna	65
4.6 MATRIZ FOFA	70
4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS	73

4.7 IMPLEMENTAÇÃO	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	84

1 INTRODUÇÃO

Com um mercado cada vez mais competitivo e diante da atual situação das organizações, as estratégias competitivas estão cada vez mais conectadas, apresentando avanços e novas técnicas para a gestão empresarial. Com isso o planejamento estratégico se mostra como uma ferramenta fundamental no mercado competitivo, buscando melhores métodos de aperfeiçoamento de gestão das operações empresariais. Através do planejamento estruturado a empresa pode saber qual a direção correta a seguir, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fraquezas, e também a realizar um diagnóstico de oportunidades e melhorias. É através do planejamento estratégico que a empresa planeja seu futuro, em relação ao longo prazo.

Fischmann e Almeida (2011) definem o planejamento estratégico como sendo uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos, possibilitando que essas empresas tomem decisões mais assertivas e estejam preparadas para o futuro.

Para que uma empresa se torne competitiva no mercado atual, tende a se aperfeiçoar constantemente, procurando adaptar seus processos e sua estrutura organizacional à nova realidade de constantes mudanças, que podem representar ameaças ou oportunidades para a empresa. Nesse contexto, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia uma empresa na tomada de decisão, a se adiantar às mudanças ou mesmo a se preparar para tal.

Sendo assim, as empresas têm buscado a elaboração e aplicação do Planejamento Estratégico, uma vez que ele auxilia a empresa a definir seu rumo de forma a nortear suas ações a fim de alcançar os objetivos propostos para a organização. Por meio do uso da ferramenta são definidas as estratégias que auxiliarão a empresa a concretizar os objetivos definidos em sua missão.

Um ponto a ser salientado na aplicação do planejamento, é a necessidade de que a organização faça uma análise minuciosa de suas forças e fraquezas, bem como das oportunidades e ameaças que se vislumbram no ambiente externo, possibilitando assim uma visão holística de seus processos, pessoas, mercado, serviços, produtos e principalmente de seu diferencial competitivo face aos seus concorrentes. Essa análise permite estabelecer parâmetros para sugestão de melhorias, elevando a competitividade e a eficiência da organização de forma à alinhá-la ao ambiente em que está inserida.

De acordo com o relatório elaborado pela Bain e Company (2007), dentre as 25 ferramentas mais populares estão diversos métodos gerenciais, dentre os quais o Planejamento Estratégico se destaca entre as mais adotadas. Também se pode tirar do relatório as 10 ferramentas com maior grau de satisfação de seus usuários em cada continente, de acordo com sua classificação. Globalmente falando se tem novamente o Planejamento Estratégico, destacando-se em primeiro lugar em todos os continentes, exceto na Ásia, onde o CRM se mantém na primeira colocação. Observou-se também que o planejamento está entre as três ferramentas mais utilizadas não importando em que momento econômico os países se encontrem. Podendo concluir que o planejamento é uma ferramenta que se destaca no ambiente corporativo, sendo muito utilizado atualmente.

Born (2007) cita que ter um planejamento estratégico não é sinônimo de sucesso, entretanto, traz para as empresas, uma antecipação de fatos e possibilidades que auxiliam o processo de tomada de decisões. Estimula o pensamento e o estabelecimento claro de metas para longo prazo, ajuda a definir a alocação de recursos, prepara para mudanças e alinha toda a equipe em busca de objetivos comuns.

Neste contexto, a utilização do planejamento estratégico nas empresas tem se tornado algo cada vez mais recorrente, sendo assim neste trabalho será desenvolvido um planejamento estratégico no Tobias Restaurante, um restaurante familiar, fundado em 1996, que conta com nove funcionários, além do proprietário, seu sócio e do chefe de cozinha, localizado no bairro do Estreito na cidade de Florianópolis. O restaurante nunca passou por um processo de planejamento, o que faz com que seja ainda mais proveitoso a realização deste trabalho para o futuro da empresa.

Sendo assim, o presente trabalho tem por pergunta de pesquisa: Quais são os elementos necessários para a realização de um planejamento estratégico que possa aumentar o desempenho e auxiliar na gestão do Tobias Restaurante, com abrangência temporal de cinco anos?

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de atender e responder à pergunta de pesquisa, este trabalho acadêmico possui, como objetivo geral, definir os elementos necessários a realização de um planejamento estratégico para o Tobias Restaurante, com uma abrangência temporal de cinco anos.

Nesse sentido, com a finalidade de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos seis objetivos específicos, tais como:

- a) Identificar a estrutura organizacional da empresa, tendo como referência o ambiente interno, sua divisão, organização e coordenação das atividades;
- b) Analisar ambiente externo com relação à conjuntura do mercado e características dos principais players no contexto da empresa;
- c) Construir declaração de valores, a missão, visão;
- d) Identificar os fatores críticos de sucesso do setor;
- e) Desenvolver e analisar a matriz FOFA a partir dos pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, da empresa;
- f) Determinar objetivos estratégicos e planos de ação para manter a empresa competitiva no mercado em que atua.

1.2 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais o planejamento estratégico tem se mostrado uma importante ferramenta para as organizações, diminuindo os erros e as omissões, ajudando a preveni-los e a enfrentá-los, dando a oportunidade necessária para corrigir os eventuais desvios.

Segundo uma pesquisa realizada pelo IBGE (2012), de cada cem empresas abertas no Brasil, 48 encerraram suas atividades em três anos. Segundo a pesquisa, de um total de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado em 2008, 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja, quase a metade (48,2%) fechou as portas. O SEBRAE (2014) cita a falta de planejamento, deficiências na gestão e o próprio comportamento empreendedor são as principais causas do fechamento de empresas em seus primeiros anos de atividade.

Sendo assim, dada essa relevância do planejamento estratégico para pequenas e médias empresas, tal tema fora escolhido, pois meu tio possui um restaurante familiar, que está no mercado há 19 anos, porém não possui planejamento estratégico e nem mesmo uma estratégia clara em seu estabelecimento. Com isso, explica-se a importância de tal projeto, já que há a possibilidade de melhorar os negócios da família através deste.

Pelo fato de cursar Administração e ter adquirido conhecimentos sobre o assunto na universidade, pode-se dizer que seja uma oportunidade ótima para o desenvolvimento deste projeto e sua execução, uma vez que o planejamento estratégico por abordar a organização como um todo permitirá o uso de várias áreas de conhecimento, estabelecendo relações entre as mesmas e entre elas e o contexto no qual a organização está inserido. Além disso, este projeto poderá trazer muitos benefícios para a organização melhorando seus processos e assim melhorando os resultados futuros.

O projeto tende a ser viável, já que o dono do restaurante faz parte da família desse pesquisador e este concordou de dar todo o suporte junto de seus funcionários para a execução do projeto, já que entende que trata-se de uma oportunidade única de melhorar a organização como um todo, além de todos aumentarem seu conhecimento sobre a área estratégica do negócio.

Além disso, facilita o alinhamento de toda a equipe em busca de objetivos comuns, tornando perceptível a importância, por parte de todos, deste processo para aumentar as chances de sucesso. Com a aplicação destas estratégias espera-se unificar os esforços e, dessa maneira, obter melhores resultados.

Com isso, é possível chegar à conclusão que a elaboração de um planejamento estratégico no restaurante poderá proporcionar uma melhoria nos seus processos, uma visão mais ampla do mercado, e uma perspectiva em longo prazo muito significativa, e a tornando mais competitiva no mercado em que ela atua.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em um contexto como o que estamos inseridos, turbulento e globalizado, a concorrência se faz presente, tal que administrar sem um plano de negócios ou um planejamento formalizado é um desafio significativo. Segundo Certo (1993), no passado o processo de administração estratégica era influenciado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações. Os integrantes desses departamentos eram envolvidos pelo projeto e implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações.

Hindle (2002) conta que os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tal, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que, de certa forma, ter certos conhecimentos de planejamento. O autor exemplifica que por não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para o momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção e logística.

2.1 PLANEJAMENTO

Em diferentes visões, cada autor adapta o conceito de planejamento em relação às diferentes teorias sobre como conquistar melhores resultados. Silva (2001) aborda que o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Pode-se observar que o planejamento está inserido na sociedade desde os primórdios, levando este a ser um tema recorrente em todas as atividades que executamos. Neste sentido, Ackoff (1982) cita que o planejamento pode

ser entendido como um processo de tomada de decisão, porém salienta que nem toda tomada de decisão é um planejamento. Por isso, é preciso que o conceito de planejamento esteja claro para a pessoa que irá realizá-lo, para que não haja uma ação errônea sobre o assunto. Falconi (1996) aponta que planejar é o ato de estabelecer um plano conjunto de medidas prioritárias e suficientes para se atingir uma meta.

Seguindo esta linha de raciocínio, Pereira (2010) cita que o planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação a ser tomada no momento certo para a organização. Além de ser um processo formalizado para gerar resultado a partir de um sistema integrado de decisões.

Para Ackoff (1982), o planejamento precisa ser entendido como o projeto de um futuro desejado e com maneiras efetivas de realizá-lo. Sendo assim, é uma visão a longo prazo da empresa, os passos que tem de ser dados para alcançar os resultados.

Kich e Pereira (2011) citam que grande parte das organizações possuem três tipos de planejamento, os quais consistem em planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Sendo que neste trabalho o planejamento estratégico será abordado como foco principal.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Drucker (1984), o planejamento estratégico precisa ser entendido como um processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvem riscos, além de organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões, e a partir disto medir o resultado obtido em contraponto com as expectativas da organização.

Pereira (2010) corrobora com os autores defendendo que o planejamento estratégico é um processo que consiste em analisar sistematicamente os pontos fortes e fracos de uma determinada organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, tendo como principal objetivo formular estratégias e ações com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Para Kich e Pereira (2011), umas das principais limitações enfrentadas pelas organizações que realizam o planejamento estratégico consiste em fazer com que todos os níveis da empresa consigam absorver a ideia do plano. Com isso, é preciso que todos os envolvidos se engajem em algum momento da formulação do planejamento, para que se sintam parte deste processo.

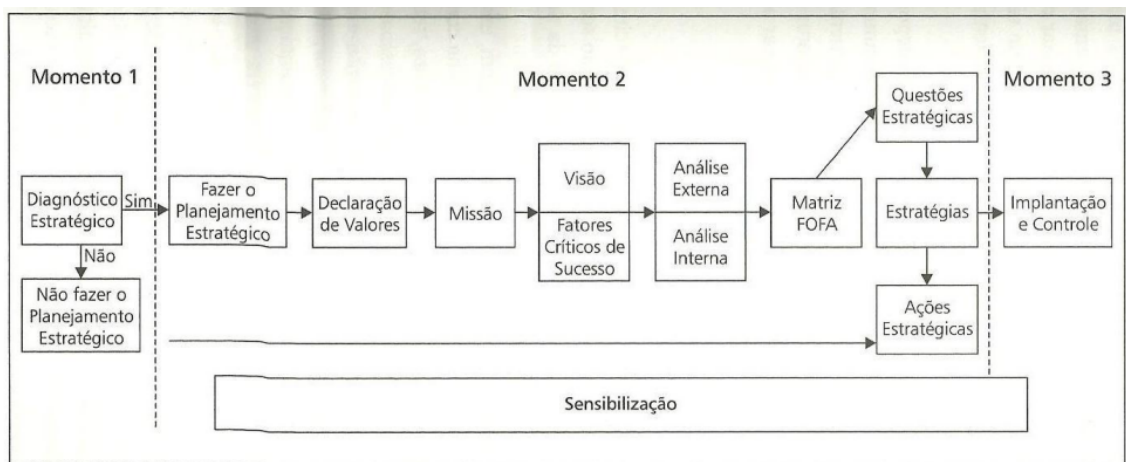
Churchill (2000) também defendia que o planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam a empresa alcançar tais objetivos. Pereira (2010) ainda nos lembra de que o planejamento estratégico é um processo, e por isso é algo dinâmico, mas ainda assim deve seguir uma ordem de discussão. No entanto, embora haja modelos e etapas pré definidas o planejamento é individual tal que cada empresa desenvolve um plano específico para atingir objetivos a longo prazo. Como não existe uma estratégia perfeita para cada organização, essas devem buscar as respostas a partir de uma análise de seus objetivos, suas capacidades e do mercado no qual estão inseridas.

Por ser um documento que visa auxiliar a empresa no cumprimento de seus objetivos, é importante definir alguns aspectos que orientem a organização neste processo. Beppler e Pereira (2013) citam as etapas do processo como sendo o planejamento propriamente dito, já que é quando se coloca no papel as etapas do processo de planejamento estratégico. O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implantação de planejamento estratégico nas organizações auxilia o gestor com o embasamento teórico necessário para aperfeiçoar sua aplicação.

Há diversos modelos de implementação de Planejamento estratégico, porém todos guardam semelhanças, devendo a organização optar por aquele que lhe pareça mais adequado. Conforme Pereira (2010), o processo de planejamento estratégico divide-se em três momentos: Momento 1- Diagnóstico Estratégico; Momento 2- A Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico e Momento 3- Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico (Ver figura 1).

Ainda segundo Pereira (2010), no “Momento 1- Diagnóstico Estratégico” deve haver um responsável que tome a decisão de iniciar o processo de Planejamento Estratégico. É papel desta pessoa perceber se a organização está em um momento apropriado para realizar o Planejamento Estratégico. Problemas como conflitos de diretoria, dificuldades financeiras sérias e necessidade de demissões devem ser resolvidos primeiramente. É necessário, ainda, que a diretoria esteja consciente da importância do projeto e demonstre estar totalmente comprometida. Este é o momento da intenção, do discurso e da aceitação pelas pessoas que determinam o rumo estratégico.

Figura 1- Modelo de Planejamento Estratégico que demonstra seus momentos



Fonte: Pereira (2010, p.57)

No “Momento 2 - Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico” ocorre o planejamento propriamente dito. Há, nessa ocasião, a especificação da declaração dos valores, da missão, da visão, dos fatores críticos de sucesso, da análise externa e interna, da construção e análise da matriz SWOT (FOFA), da definição das questões estratégicas, das estratégias e das ações estratégicas.

Finalizando com o “Momento 3 - Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico” quando ocorre a implementação, o acompanhamento e o

controle. A partir deste momento, a organização passa a colher os resultados e a praticar o processo.

Os tópicos a seguir detalham as etapas contidas no Momento 2.

2.2.1 Declaração de valores

A definição dos valores é um parâmetro fundamental para o planejamento estratégico que está sendo estudado, haja vista que Pereira (2010) aborda que os valores de uma organização podem ser definidos como o conjunto de crenças ou princípios da organização, que contém elementos que a organização acredita que a sustentam, nesse sentido, todos os funcionários devem abraçá-los. Freitas (1991) complementa ao citar que a declaração de valores é como uma fonte de força das empresas de sucesso, pois é através destes que os empregados se sentem importantes para a organização, é a partir dos mesmos que se cria o sentimento de pertencimento e dessa forma melhora a motivação.

Neste sentido, Pereira (2010) corrobora citando que os valores são os elementos nos quais os membros da organização enxergam os seus norteadores de comportamento, pode-se dizer também que são balizadores da ação empresarial e, sendo assim, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. Neste sentido, o autor também cita que valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Os valores devem reger as ações, assim são percebidos nos comportamentos manifestos dos colaboradores (e por consequência da empresa).

2.2.2 Missão

Nesta fase do processo iremos definir qual a missão da empresa, Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) afirmam que a missão é responsável por especificar o negócio no qual a organização deseja competir e os clientes ou consumidores que deseja servir. Já para Pereira (2010), a missão é definida como a razão de ser da organização; representa o negócio no qual ela se encontra tal qual o seu papel desempenhado pela empresa, visando comunicar interna e externamente o propósito de sua atuação. Hamel e Prahalad (1995), a partir da discussão das competências essenciais, sugerem que a missão seja expressa de forma mais ampla a partir da competência essencial definida, permitindo a ela flexibilizar sua área de atuação.

Na visão de Fischmann e Almeida (2011), a missão pode ser entendida de uma maneira muito simples, como sendo o papel que desempenha a organização (utilidade). Pereira (2010) analisa que a missão deve ser estabelecida por vários motivos, entre os principais: ajuda a concentrar esforços em uma direção comum; auxilia em assegurar que organização não persiga propósitos conflitantes; estabelece áreas de amplas responsabilidades por tarefas na empresa; reduz o risco de tomar decisões sem orientação; transmite finalidade e identidade organizacionais que motivam os funcionários para dar o melhor de si; ajuda a organização a se preparar para o futuro; atrai, motiva e retém os talentos, além de ajudar a aumentar a produtividade.

Gaj (2001) aborda a missão e a visão como fatores interligados, sendo que a definição de missão da empresa pode ser definida como uma consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende realizar a aplicação do conteúdo da visão desta no mercado. Ou seja, trata-se de uma forma sólida de declarar as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da organização. Deste modo, Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) defendem que juntas, missão e visão, oferecem o alicerce do qual a companhia precisa para escolher e implantar uma ou mais estratégias.

2.2.3 Visão

A visão de uma empresa, segundo Pereira (2010), funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. É ela que aponta o caminho para o futuro, faz com que a empresa queira chegar lá, e representa suas maiores esperanças. Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) complementam ao citar que a visão pode ser entendida como a imagem do que a empresa deseja ser e alcançar.

Para Johnson (2007), pode-se entender a visão como a posição futura desejada para organização. É uma aspiração em torno da qual o estrategista pode tentar focar a atenção e a energia dos membros da empresa. É através da visão que a empresa determina o que quer ser no futuro. Pereira (2010) cita que a visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Mas, Johnson (2007) alerta que algumas organizações, com base em suas experiências, podem ficar muito apegadas a uma visão de futuro e ocasionar uma rigidez de ações. Por outro lado, em algumas empresas há pouca atenção para as forças que irão afetar o futuro. Isso resulta em nenhuma visão e, conseqüentemente, no caos.

Pereira (2010) cita que a visão é aquilo que a empresa deseja ser no futuro, portanto deve-se tomar cuidado ao divulgá-la, pois caso haja uma exposição errônea dessas ideias, pode acarretar em uma má imagem da organização perante seus *stakeholders*.

2.2.4 Fatores Críticos de Sucesso da Organização (FCS)

Estes fatores são aqueles que a organização precisa desenvolver com um nível de qualidade para sobreviver, Pereira (2010) aponta que os fatores críticos de sucesso são aquelas condições que a organização tem que ter para sobreviver. Esses fatores são estabelecidos observando o mercado, ou seja, lendo as condições que o mercado está passando. Elas são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças

específicas que atuam em cada um deles. Nesse sentido, os FCS são fatores definidos de forma exógena, mas representam condições internas da organização.

Nesta etapa, Pereira (2010) cita que se deve perguntar o que a empresa tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? E a resposta é o mercado que determina, sendo proveniente portanto, dos olhos do mercado e não da organização. Caso a organização não consiga desenvolver adequadamente os FCS, ela poderá quebrar.

Sendo assim, pode-se entender que os fatores críticos de sucesso são um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nos critérios estabelecidos pelo seu público alvo para que a empresa possa sobreviver em um mercado com características específicas, ou quem sabe a partir dos FCS definir parâmetros que permitam a empresa alcançar algum nível de vantagem competitiva. Mas, Pereira (2010) chama a atenção para que não haja uma confusão nas etapas, pois não é neste momento que a organização vai analisar se ela atende ou não estes elementos, e sim na análise interna.

2.2.5 Análise Externa, Análise Interna e Matriz FOFA

De Geus (2000) observa que as empresas estão atuando em um mundo no qual elas não exercem mais controle total sobre as situações. Sendo assim, neste mundo competitivo, torna-se imprescindível que as empresas desenvolvam maior sensibilidade em relação ao meio ambiente. Neste contexto, Kich e Pereira (2011) salientam a importância da análise ambiental, em que a empresa procura conhecer seu ambiente tanto interno, quanto externo, e diagnosticar o que nele ocorre.

2.2.5.1 Análise externa

Bethlem (1998) define a análise externa como sendo uma análise entre a empresa e o ambiente em que ela está envolvida, no que diz respeito às oportunidades e ameaças. Vários fatores externos como os geográficos, econômicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos entre outros podem afetar sua atuação. E a análise das transformações no ambiente externo podem indicar oportunidades ou ameaças ao progresso do plano estratégico de qualquer organização. Serra, Torres e Torres (2004) apontam que a análise do ambiente externo deve ser efetuada com o auxílio das informações existentes e eventuais a serem coletadas.

Pereira (2010) corrobora esta visão destacando que na análise externa as organizações devem interpretar as situações a luz de suas oportunidades e ameaças. Para ele oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. Além disto, uma oportunidade não aproveitada, pode se tornar uma ameaça, na medida em que seu concorrente a aproveite. Já Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) definem oportunidade como uma condição no ambiente geral que, se explorada de maneira efetiva, ajuda a empresa a alcançar níveis mais altos de competitividade.

Depois de saber quais são as oportunidades, tem-se que identificar as ameaças, que para Pereira (2010), são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável para a organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. Já para Ireland, Hoskisson e Hitt (2015), ameaça é uma condição do ambiente que pode impedir uma empresa de alcançar competitividade estratégica.

a) Análise das variáveis sistêmicas:

Pereira (2010) afirma que esta etapa consiste em analisar as variáveis que direta ou indiretamente afetam a organização em questão. Os elementos devem ser relativizados segundo o setor em que a organização se encontra, pois uma variável terá mais impacto em determinado setor do que em outro. Para Sapiro (2003), alguns ambientes devem ser estudados para a realização desta análise, são eles:

- 1) **Econômico:** renda real da população, taxa de crescimento da renda, nível de emprego, taxas de juros, cambio e inflação.
- 2) **Político:** políticas monetárias, fiscal, tributária, comercial e trabalhista, legislação federal.
- 3) **Ecológico:** nível de desenvolvimento ecológico, legislação existente.
- 4) **Tecnológico:** processo de destruição criativa, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidade das mudanças tecnológicas.
- 5) **Demográfico:** tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, mobilidade da população.
- 6) **Social:** hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, estrutura educacional, veículos de comunicação em massa, estilo de vida da população.

Coutinho e Ferraz (1994) propõem um modelo de estudo da competitividade que contempla três dimensões de análise: fatores internos ou empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos. Sendo que os fatores empresariais podem ser controlados pelas empresas, uma vez que se referem às estratégias de gestão, inovação, produção e de recursos humanos adotadas para manter e ampliar vantagens competitivas que as diferenciam de seus concorrentes, sendo assim compõem o ambiente interno.

Já os fatores estruturais, que são parcialmente influenciados pela empresa, caracterizam o ambiente competitivo enfrentado diretamente pelas organizações. Nessa esfera são avaliados pontos como: especificidades dos mercados consumidores, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, oportunidades de acesso a mercados mundiais, formas e custos de comercialização predominantes; configuração

da indústria; concorrência, sistema fiscal-tributário incidente sobre as operações industriais, práticas de importação e exportação dos meios de produção.

Por fim, na dimensão dos fatores sistêmicos são analisados elementos como: aspectos macroeconômicos (taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros); político-institucionais (políticas tributária e tarifária, regras que definem o uso do poder de compra do Estado e esquemas de apoio ao risco tecnológico); infra-estruturais; sociais (situação da qualificação da mão-de-obra - educação profissionalizante e treinamento, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social, grau de exigência dos consumidores); dimensão regional (aspectos relativos à distribuição espacial da produção); internacionais (tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multinacionais, acordos internacionais, e políticas de comércio exterior).

b) Análise da concorrência

A segunda análise que deve ser feita nesta fase do processo é a análise da concorrência, que segundo Pereira (2010), tem por objetivo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação, uma vez que a empresa precisa estar sempre atenta a seus concorrentes.

Segundo Porter (1986), não basta apenas as organizações se preocuparem com seu ambiente global em que se inserem, elas precisam se preocupar com um ambiente mais restrito, formado por concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais, que as influenciam na competição num determinado setor e na geração da sua rentabilidade potencial. O autor chama de forças competitivas o relacionamento entre a empresa e esses elementos; que o grau de concorrência nesse setor pode ser explicado pela intensidade dessas forças e ao seu estudo chamou de análise estrutural de indústrias.

Neste sentido, Porter (1986) propõe um modelo de cinco forças competitivas que agem num setor e que são: a) ameaça de novos entrantes; b) intensidade da rivalidade

entre concorrentes existentes; c) ameaça de produtos substitutos; d) poder de negociação dos clientes; e) poder de negociação dos fornecedores. Defendendo que a meta da estratégia competitiva para uma empresa num determinado setor é encontrar um posicionamento dentro dele em que a empresa possa melhor defender contra estas forças ou influenciá-las a seu favor.

Serra, Torres e Torres (2004) citam que a ameaça da entrada de novos concorrentes dependem das barreiras existentes contra a entrada e do poder de reação dos participantes do setor. Segundo os autores, existem seis principais fontes de barreiras a entrada de novos concorrentes, são elas:

1) **economias de escala:** atrapalham a entrada de um novo concorrente, pois forçam os candidatos a participar com um grande volume de produção.

2) **diferenciação do produto:** uma marca forte é uma barreira forte, pois o candidato que participam do setor terão de despendar grandes somas para quebrar a hegemonia da marca dominante;

3) **capital necessário:** para que se possa entrar em qualquer tipo de setor, é necessário aplicar recursos financeiros, e isto dificulta e afasta muitos dos possíveis candidatos;

4) **desvantagens de custo independente do tamanho:** as empresas participantes de um setor empresarial podem ter vantagens de custo, independente do tamanho quem pretenda entrar no ramo;

5) **acesso aos canais de distribuição:** se os canais de distribuição e venda forem limitados, quanto mais as empresas participantes estiverem ligadas a eles mais difícil será entrar em um mercado; e

6) **política governamental:** os governos podem impor diversas restrições que dificultam a entrada de novos competidores, como dificuldades para licenciamentos, acesso a matérias primas e regulamentação.

c) Análise da competitividade

Pereira (2010) cita que com o mundo competitivo e dinâmico que vivemos, a instabilidade, imprevisibilidade, incerteza e total complexidade diante dos acontecimentos continuarão sendo a única constante. Sendo assim, de uma maneira ou outra, a organização depende de seu ambiente. Cabe aos gestores buscarem de alguma maneira ler com antecedência suas oportunidades e ameaças, para que estas não sejam pegadas de surpresa.

Para isto, Porter (1998) defende que as organizações necessitam analisar cinco forças competitivas:

1) **ameaça de novos entrantes:** que consiste nos riscos que um novo entrante traz para o setor industrial, como novas capacidades. O grau de ameaça deste ponto dependerá das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes; se as barreiras aos novos entrantes forem altas, o novo entrante não representará uma forte ameaça ao setor;

2) **rivalidade entre concorrentes:** consiste em uma acirrada corrida por posição, o que faz com que os estrategistas formulem um plano que posicione a empresa, influencie o equilíbrio de forças e antecipe as possíveis mudanças;

3) **poder de barganha dos fornecedores:** consistem em uma força competitiva, ao passo que podem exercer poder de barganha sobre participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos;

4) **poder de barganha dos clientes:** a empresa precisa solidificar seu relacionamento com os clientes mais favoráveis, saber diferenciar produtos, fisicamente ou psicologicamente, e estabelecer uma liderança tecnológica;

5) **ameaça de produtos substitutos:** as organizações que estabelecem um teto para os preços que praticar ou substituir dos produtos ou serviços pode limitar o potencial de um setor, a menos que isso atualize a qualidade do produto ou o diferencie.

2.2.5.2 Análise interna

Após analisar os fatores externos à organização, é momento de proceder a análise interna, que Ansoff (1977) define como uma avaliação da capacidade da empresa de alcançar seus objetivos, por isso a coloca como um dos primeiros passos do planejamento estratégico. Neste sentido, Pereira (2010) aponta que nesta fase do processo a organização vai analisar dois pontos: os pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado, representam situações que proporcionam uma vantagem no ambiente organizacional. Já os pontos fracos são características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado.

Wright, Kroll e Parnell (2007) abordam que o ambiente interno é caracterizado por ser controlável pelos administradores da empresa, normalmente sendo ele o resultado de estratégias definidas como o modo de atuação estabelecida pela mesma. Desta forma, quando se percebe um ponto forte na análise, devemos destacá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir rapidamente para controlá-lo ou minimizar seu efeito.

Pereira (2010) complementa que a equipe de planejamento deve analisar todos os elementos internos à organização que julgar importantes para o processo, sempre discutindo se o elemento específico é um ponto forte ou fraco.

Fadel (2010) cita algumas variáveis internas que são imprescindíveis no processo de planejamento estratégico, são elas:

- 1) Missão e Visão de futuro da Sociedade: já que sem eles não será possível estabelecer os rumos adequados e esperados, pois a missão nos ajuda a entender quem a empresa é e o que ela esta disposta a fazer. A visão é o primeiro orientador para definir-se onde ela que chegar, de que forma e em quanto tempo;

- 2) Identificação da carteira de clientes e sua posição no mercado, presente e futuro;

3) Conhecimento profundo do produto e do serviço, para torná-los indispensáveis aos clientes. Importante conhecermos o histórico de sucessos e fracassos, além do estoque de ações existentes;

4) Estabelecimento de um sistema de gestão, onde serão determinados os enfoques para o arranjo e controle dos recursos humanos, materiais e dos processos de trabalho, buscando-se a eficiência e eficácia das atividades da organização;

5) Estabelecimento de um controle financeiro, fundamental para o sucesso e implantação do Planejamento Estratégico. Esse tipo de controle visa obter-se dados exatos e diários do fluxo de caixa, de contas a receber, de contas a pagar, bancos, estoque de materiais, além de implantar um plano anual orçamentário. Compreender os resultados é fundamental para a tomada de decisões, pois é avaliando informações confiáveis que a empresa poderá saber se está ou não no caminho proposto.

Oliveira (2009) complementa citando outras as variáveis ambientais internas que devem ser analisadas tais como: pessoas (número e qualificação), tecnologia adotada (dá conta do que a demanda exige; emprega a tecnologia mais adequada para o negócio), funções a serem analisadas (processos); aspectos organizacionais (gestão, tomada de decisão, poder); abrangência dos processos; marketing, níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações.

2.2.5.3 Construção e Análise da Matriz FOFA

O momento mais importante envolvendo as duas análises, é a união de ambas, confrontando-as. Este processo segundo Pereira (2010), é conhecido como construção e análise da Matriz FOFA (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças), desenvolvida à priori como Matriz SWOT. Podemos dizer que o principal objetivo desta fase é reunir todos os itens considerados como pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, além disto deve-se observar se tais pontos fortes acabam com pontos fracos, ajudam a aproveitar a oportunidade e minimizam a ameaça. Essa análise permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação, relacionando seus pontos

fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Wright, Kroll e Parnell (2000) apontam que esta fase do processo representa mais especificamente os recursos organizacionais que compreendem seus pontos fortes e fracos, antes de examinar a missão da empresa, seu motivo de existir, bem como as ameaças e oportunidades que poderão ser encontrados.

Segundo Wright, Kroll & Parnell (2000), o objetivo desta análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.

Pereira (2010) afirma que após o termino da análise externa e interna e localizados todos os elementos individualmente e posicionados na matriz FOFA, a organização deve fazer a análise, a partir do cruzamento entre todos os pontos fortes com os fracos e com todas as oportunidades e ameaças, e caso a organização tenha mais respostas positivas que negativas, é possível prever que ela está mais bem posicionada no mercado. (Ver figura 2)

Figura 2- Representação gráfica da matriz F.O.F.A

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Fonte: SEBRAE (2015)

2.2.6 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

Neste etapa ocorre a formulação do processo estratégico propriamente dito da organização. Pereira (2010) afirma que nesta parte devemos elencar as grandes questões

estratégicas, questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas até o momento desenvolvidas.

Neste mesmo ponto de vista, Bethlem (1998) entende as ações estratégicas como sendo a transformação das ideias que venham a proporcionar ao estrategista os resultados que ele deseja, elas passam pelas etapas da geração de proposta de ação, e por fim refletem-se no planejamento estratégico.

Pereira (2010) aborda que para cada questão estratégica, a organização deverá formular quantas estratégias forem necessárias para resolver a situação. Com isso podemos dizer que as estratégias serão a resolução das questões estratégicas. O autor ainda destaca que é através da estratégia que a organização pode colher os frutos do processo de planejamento, se não houver um aprofundamento no real significado dos conceitos de estratégia, tudo que foi feito anteriormente será em vão.

2.2.7 Implantação, acompanhamento e controle

Nesta fase do processo deve-se verificar como a empresa está indo rumo à situação desejada. Pereira (2010) cita que a organização deve criar uma equipe para acompanhar a implantação, acompanhamento e controle do documento, ou seja, Planejamento Estratégico. É papel da equipe de Acompanhamento e Controle cuidar para que o Planejamento Estratégico seja implantado na sua plenitude.

Pereira (2010) cita que é durante o processo de implantação que o planejamento estratégico começa a dar problema, uma vez que muitas organizações não dão o devido valor a esta etapa e as pessoas encarregadas acabam valorizando demais as funções tradicionais após as etapas anteriores e esquecem-se de implantar o planejamento.

Segundo Beppler e Pereira (2013), o que faz com que um planejamento estratégico funcione é a cultura da organização, uma estrutura organizacional coerente com características da organização e do modelo do planejamento escolhido, as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo. Tais gestores precisam ter uma liderança forte capaz de estimular e

influenciar, no momento necessário, além de conter na organização procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes almejando resultados futuros.

Oliveira (2009) cita que nesta fase verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada. O controle é a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Para o autor, alguns processos devem ser seguidos nesta etapa, são eles:

- 1) estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- 2) avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- 3) comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- 4) análise dos desvios dos objetivos, metas e projetos estabelecidos;
- 5) tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas;
- 6) acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva; e
- 7) adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver ciclos futuros da atividade administrativa.

Os autores defendem que as organizações devem visar o controle e a avaliação durante o desenvolvimento do planejamento estratégico, evitando que sejam efetuados apenas no final do processo estratégico na empresa. Pereira (2010) destaca que é importante lembrar que existe a possibilidade de mudar determinada estratégia ou ação estratégica no momento que ela for posta em prática.

3 METODOLOGIA

A descrição da metodologia de pesquisa é uma etapa contemplada em todo trabalho acadêmico. De acordo com Mascarenhas (2012), a metodologia visa detalhar como foi construído o estudo, descrevendo o método, quais os participantes, o tipo de pesquisa, os instrumentos de pesquisa, e demais detalhes que se mostrem pertinentes.

3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM E PROCEDIMENTO

Durante o desenvolvimento do trabalho, o método de abordagem foi o de pesquisa qualitativa, que segundo Silva e Menezes (2005), apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, têm caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo.

Já na fase conceitual, foi realizado um levantamento bibliográfico, que Gil (2008) define como uma pesquisa com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Na segunda etapa, utiliza-se a pesquisa científica aplicada, uma vez que foram aplicados os temas estudados na realidade da empresa. De acordo com Barros e Lehfel'd (2000), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objetivo deste estudo é elaborar um planejamento estratégico por meio de um estudo de caso do Tobias Restaurante, com uma abrangência temporal de cinco anos. No entender de Gil (2008) um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A amostra interna a ser utilizada será censitária, uma vez que irá usar as informações de todos os funcionários do restaurante. Por outro lado, a amostra externa tanto de concorrentes e fornecedores será intencional, e de clientes será probabilística.

3.3 ESTUDO DO CENÁRIO ATUAL E DO PANORAMA FUTURO

Com a expansão do mercado e a alta competitividade, é necessário que os empresários fiquem cada vez mais informados e atentos às particularidades do seu setor, e estar sempre alerta as mudanças constantes que tendem a ocorrer.

Segundo a ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação) (2013), 32,9% do consumo alimentício da população brasileira foi feito fora de casa, em contra partida em 1995, esse número era de 19%, um crescimento vertiginoso e sólido, que aponta para o potencial de desenvolvimento deste mercado. Através destes números, se pode ter uma noção do crescimento que vem ocorrendo neste setor.

Conhecer todos os elementos condicionantes e impactos desse cenário é um dos procedimentos metodológicos que fornece princípios essenciais para montagem da proposta de Planejamento e Gestão Estratégica do Tobias Restaurante.

3.4 MÉTODOS E TÉCNICAS ADOTADOS

Para a realização do planejamento estratégico no Tobias Restaurante, foram utilizados os procedimentos descritos por Pereira (2010) que divide-se em três momentos: Momento 1- Diagnóstico Estratégico; Momento 2- A Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico e Momento 3- Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico.

No primeiro momento do Diagnostico estratégico, uma pessoa deve ser responsável por analisar a conjuntura da organização e observar se ela esta apta a passar pelo processo de planejamento estratégico, neste caso pesquisador foi o encarregado por fazer esta analise. Também é nesta parte que que foi necessário sentar com o proprietário e conscientizá-lo da importância do planejamento estratégico, uma vez que é necessário que ele esteja comprometido com o processo.

No segundo momento é quando ocorre o planejamento propriamente dito, foi necessário reunir todos os funcionários da organização e através de conversas, dinâmicas estabelecer em conjunto a especificação da declaração dos valores, da missão, da visão, dos fatores críticos de sucesso. Após isto é a vez de se fazer a análise externa da organização, observando as variáveis que afetam a organização, e a análise interna que levará em conta os pontos fortes e fracos da empresa.

Para a coleta de dados dos cliente e dos concorrentes o método utilizado foi o SERVQUAL, que surgiu através da realização de uma pesquisa quantitativa, realizada por Parasuraman et al. (1990), que objetivava desenvolver uma ferramenta capaz de medir a qualidade dos serviços através das percepções dos clientes, comparando a qualidade do serviço entregue à qualidade do serviço que o consumidor espera receber.

Para Sampaio et al. (2004), este modelo representou uma ruptura nos processos de avaliação de serviços e tornou-se um dos modelos mais utilizados nas diversas áreas do conhecimento. Inaugurou-se, assim, uma nova etapa dos sistemas de avaliação, graças à flexibilidade para o refinamento do modelo inicial que a metodologia permite.

Cardoso (2004) afirma que depois de obter os resultados das pesquisas do modelo dos cinco hiatos, com base nas dimensões de qualidade para serviços,

Parasuraman et al. (1990) desenvolveram o método SERVQUAL, que é um modelo para avaliação da qualidade em serviços, que é caracterizado como sendo a diferença entre a expectativa e a percepção que os clientes têm do serviço recebido.

Neste modelo são levados em consideração cinco dimensões distintas, tais como:

- 1) **Confiabilidade:** presta o serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança.
- 2) **Receptividade:** engloba velocidade no atendimento e prontidão no atendimento ao cliente.
- 3) **Tangibilidade:** relaciona todas as evidências físicas a que o serviço está inserido, bem como funcionários e equipamentos.
- 4) **Empatia:** tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.
- 5) **Segurança:** simplicidade e segurança nos serviços prestados.

Dentro do modelo SERVQUAL são constituídos 22 itens (ou indicadores) que compõem as cinco determinantes da Qualidade. Este modelo é aplicado em duas etapas, sendo a primeira a mensuração das expectativas dos clientes e, na segunda etapa, são mensuradas as percepções dos clientes em relação ao serviço prestado.

Bitner e Zeithaml (2003) apontam que antes de se aplicar o método o SERVQUAL, é necessário, calcular a diferença entre expectativas e as percepções do serviço. Dessa forma obtêm-se o valor para cada afirmação do questionário definido como a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço desejado. Quanto maior for o índice positivo, maior é a superioridade do serviço.

Para as respostas, foram utilizadas escalas de cinco pontos, sendo uma coluna para importância e outra para o desempenho dos atributos. Na coluna de importância, 1 significava “nenhuma”; 2 “pouca”; 3 “moderada”; 4 “importante” e 5 “muito importante”. Na coluna de desempenho o ponto 1 significava “péssimo”; 2 “ruim”; 3 “regular”; 4 “bom” e 5 “ótimo”.

No Quadro 1 estão presentes os 23 pontos abordados na observação dos concorrentes do Tobias Restaurante.

Quadro 1 - Variáveis pesquisadas junto aos concorrentes do Tobias Restaurante:

ATRIBUTOS	
Confiabilidade	Menu diverso e atrativo
	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)
	Cumprimento das promessas do serviço
	Alimento seguro (sem risco para saúde)
Empatia	Clientes se sintirem especiais
	Itens especiais no cardápio para saúde e para crianças
	Empregados se anteciparem às necessidades dos clientes
	Serviço personalizado com atenção individualizada
	Empregados sensíveis às necessidades dos clientes
Tangíveis	Ambiente interno agradável
	Aparência arrumada e caprichada do restaurante
	Limpeza
	Dimensões e conforto do mobiliário
	Decoração
Segurança	Empregados bem treinados e experientes
	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu
	Facilidade para estacionar o carro
	Segurança do local
	Restaurante recomendado por órgãos competentes
Receptividade	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais
	Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes
	Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita
	Serviço rápido e ágil
	Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações

Fonte: Elaboração própria.

Com todas estas informações coletadas pode-se fazer a elaboração da Matriz FOFA, que tem por objetivo relacionar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Portanto, a organização deve fazer uma reflexão ao termino da análise

externa e interna e localizar todos os elementos listados individualmente e posicioná-los na Matriz FOFA. Por fim, ainda é necessário que se estabeleçam as questões estratégicas da organização, suas estratégias e quais serão suas ações estratégicas.

O terceiro momento do planejamento é a implementação e controle do processo de planejamento estratégico, neste momento a organização deve criar uma equipe para acompanhar a implantação, acompanhamento e controle do documento.

Além disto, é nesta etapa onde deve ser feito o plano de ação, baseado no método 5W2H, que segundo afirma Falconi (2004) é uma ferramenta utilizada para descrever de maneira completa um plano de ação. A sigla 5W2H vem do inglês e significa: What (o que fazer), Why (por quê fazer), How (como fazer), Who (quem será o responsável), When (quando, estabelece o prazo para a execução), Where (onde será realizado) e How much (quanto custará a execução).

A partir deste momento, a organização passa a colher os resultados e a praticar o processo.

No Quadro 2, é possível observar que técnicas foram utilizadas para coleta de dados e desenvolvimento de cada uma das etapas, bem como os atores envolvidos.

Quadro 2- Técnicas de coleta de dados e desenvolvimento das etapas:

Etapas	Objetivos	Informações	Indivíduos	Como
Diagnóstico Estratégico	- Perceber se a empresa está no momento certo para o PE	Observar se há: - Conflitos; - Dificuldades financeiras; - Necessidade de demissões.	- Proprietário	- Análise Documental - Entrevista semiestrutural
Declaração de Valores	- Direcionam a cultura de uma organização e suas prioridades.	-Elementos que norteiam o comportamento da empresa; - Crenças e princípios da organização.	- Proprietário - Funcionários	- Entrevistas - Dinâmicas - Observação sistemática/estruturada

Etapas	Objetivos	Informações	Indivíduos	Como
Missão	- Define o propósito fundamental de uma empresa	- O que nós fazemos? - Para que serve a organização?	- Proprietário - Funcionários	- Entrevistas - Grupo Focal
Visão	- Define como uma organização ou empresa se vê no futuro.	- Onde a empresa quer chegar; - Como a organização gostaria que fosse o mundo que atua;	- Proprietário - Funcionários	- Entrevistas - Grupo Focal
Fatores Críticos de Sucesso	São aqueles que a empresa precisa para sobreviver.	- O que a empresa precisa ter para sobreviver no mercado?	- Concorrentes - Mercado - Clientes	- Entrevista - Análise documental para identificar dados setoriais - Visita aos concorrentes para observação sistemática e experiencial
Análise Externa	- Avaliar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças.	- Fatores econômicos; - Políticas e legais; - Tecnologia - Fatores Sociais - Estrutura de mercado	- Concorrentes - Mercado e Órgãos reguladores - Fornecedores - Clientes	- Visita aos concorrentes para observação sistemática e experiencial. - Análise documental - Entrevistas semi-estruturadas. - Entrevistas semi-estruturadas.
Análise Interna	- Evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou as suas forças ou fraquezas.	- Pontos Fortes da organização; - Pontos Fracos da Organização; - Processos - Funcionamento da empresa;	- Proprietário - Funcionários - Clientes	- Entrevistas semi-estruturadas com os 3 atores.

Etapas	Objetivos	Informações	Indivíduos	Como
Matriz FOFA	- Detectar pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.	- Pontos Fortes - Pontos Fracos - Oportunidades - Ameaças	- Proprietário - Funcionários - Clientes - Fornecedores - Concorrentes - Mercado	- Dados das etapas anteriores
Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.	- Elencar as grandes questões estratégicas.	-Estratégias para a organização	- Proprietário - Funcionários	- Entrevistas - Dinâmicas
Implantação e Controle	- Verificar como a empresa está indo rumo a situação desejada.	- Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho; Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo; - Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;	- Equipe de Controle	-Trabalho em Grupo - Elaboração de Plano de Ação através da ferramenta 5W2H

Fonte: Elaboração própria

A análise desses dados coletados permitiu assim, construir a declaração dos valores, da missão e da visão, bem como elaborar a matriz FOFA e a partir de sua análise construir o restante do planejamento estratégico.

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O Tobias Restaurante é um restaurante familiar, fundado em 1996, que conta com nove funcionários, além do proprietário que trabalha no estabelecimento como caixa. O restaurante localiza-se no bairro do Estreito na cidade de Florianópolis, funcionando nas dependências da OI, antiga Brasil Telecon. O estabelecimento tem uma capacidade aproximada de 80 lugares, focando no serviço de self-service no valor de R\$: 28,00 o quilo, trabalhando também com o sistema de marmitex. O local funciona das 11:00 as 15:00 da tarde, de segunda a sexta-feira, atendendo em média 200 pessoas por dia.

Pelo contexto apresentado e pelo fato do pesquisador fazer parte da família do proprietário, surgiu a oportunidade de se elaborar um Planejamento Estratégico para a organização, que nunca possuiu um plano parecido. Como primeiro passo foi feita uma conversa com o proprietário do Tobias Restaurante, onde foram feitas algumas perguntas para que se ter certeza que este era o melhor momento para a elaboração de um planejamento estratégico na empresa.

Dentre os assuntos abordados os principais foram se a empresa passa por alguma turbulência que possa prejudicar o andamento do processo, como crise financeira, funcionários em conflito, perspectiva de demissões a curto prazo. Em todos os questionamentos o gestor negou que isso esteja presente em seu estabelecimento e reafirmou que acredita que o restaurante está preparado para realizar este processo.

Com isso, foi informado ao proprietário que ele é parte fundamental deste processo e sendo assim ele terá de se doar de corpo e alma para que o todas as etapas sejam concluídas da melhor forma possível. Além disto, é necessário que ele tenha total conhecimento do que é um planejamento estratégico e de que forma ele é executado, para que não haja surpresas durante o processo.

Após estas considerações, foi possível observar que o Tobias Restaurante proporciona totais condições de passar por um planejamento estratégico, e que este é o momento mais oportuno para que isto ocorra.

4.1 MISSÃO DA EMPRESA

Para definir qual é a missão do Tobias Restaurante, foi preciso reunir o proprietário do local Marcos Aurelio Raupp, seu chefe de Cozinha Alexandre Raupp e o responsável pela balança Marcio Costa.

Através de uma conversa, e explicando-lhes o que era necessário para a elaboração da missão da empresa, abordando que nesta etapa seria discutido a essência da empresa, razão de sua criação e motivo pelo qual vale a pena acordar todo dia para trabalhar, com isso algumas informações começaram a surgir, tais como ter um foco no sabor e diversidade nos alimentos, algo salientado mais de uma vez pelo chefe de cozinha.

Outro ponto abordado pelos três, foi quanto a imagem de local familiar, com enfoque em alimentos tradicionais, variados e caseiros. Tendo como palavra chave a qualidade e o alto padrão dos alimentos oferecidos aos seus clientes. Além destes quesitos, outras palavras foram sugeridas como bom atendimento, organização, preço acessível.

Neste sentido, após juntarmos o ponto de vista dos três, pode-se chegar a missão de:

“Entregar aos nossos clientes alimentos saborosos, com alto padrão de qualidade e sabor diferenciado, inspirando em seus clientes, um clima caseiro e acolhedor.”

Apresentada aos três, todos concordaram que a missão conseguiu retratar da melhor forma possível o propósito do Tobias Restaurante.

4.2 VISÃO DA EMPRESA

Concluída a missão, pode-se iniciar a elaboração da visão de negócio. É neste momento que teremos que definir como a empresa se vê no futuro. Após explicar aos três envolvidos neste processo, algumas ideias e visões começaram a surgir. Marcos, proprietário do restaurante, defendeu que o restaurante busca ser sempre a melhor opção para seus clientes, buscando fidelizar e satisfazer-los.

Já Alexandre defendeu que o restaurante precisa manter-se preocupado com a qualidade das refeições servidas, buscando manter sempre a qualidade e o sabor, pois só assim conseguirão que os clientes se tornem fieis ao restaurante.

Marcio salienta que é preciso que se busque manter sempre o melhor custo benefício para seus cliente, exercendo um preço justo e acessível.

Outro ponto abordado foi quanto a relação com os funcionários, é necessário que se busque melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho, proporcionando aos colaboradores as melhores condições de serviço, para que estes sempre se mantenham motivados e comprometidos com o crescimento do Tobias Restaurante.

Além disto, a relação entre o estabelecimento e seus fornecedores, foi outro ponto defendido por Marcos, que salientou a importância de a organização ter fornecedores de qualidade, que ofereçam o melhor serviço, pelo menor preço e de maneira confiável. Sendo assim é preciso que se busque manter sempre os fornecedores de qualidade que a empresa já possui, e buscar apoio de novos fornecedores que auxiliem no crescimento do restaurante.

Um ponto abordado por Alexandre foi quanto a expansão do restaurante nos próximos anos, já que hoje o local já atende muito próximo de seu máximo de capacidade, porem o proprietário salientou que não há espaço físico suficiente para uma reforma, e uma mudança de endereço não esta nos planos a curto e médio prazo.

Reunindo essas visões almejadas pelos três, pode-se formular uma visão que chegasse o mais próximo do que deseja o Tobias Restaurante:

“Tornar-se a melhor opção para os nossos clientes, zelando pela qualidade dos nossos produtos, atendimento e inovação tendo como principal acionista nossos funcionários, clientes e fornecedores.”

4.3 VALORES DA EMPRESA

Com a missão e a visão prontas, ficou mais fácil identificar os valores presentes na organização. Para a definição dos valores da empresa, foram feitas conversas envolvendo principalmente o gestor, seu chefe de cozinha e o responsável pela balança, que são os três indivíduos com maior poder de decisão dentro da empresa. Entretanto também foram feitas conversas com os funcionários com o intuito de observar o ponto de vista destes sobre o serviço que oferecem no estabelecimento.

Além destas conversas, a formulação destes valores se deu após uma observação do funcionamento do restaurante, uma avaliação do desempenho dos funcionários perante seus clientes, e se como a empresa se apresenta perante seu público alvo.

Após estas etapas, foi possível se definir os valores que reflitam a forma como a empresa faz negócios, e no qual os colaboradores devem se basear para tomar decisões. Sendo assim foram definidos os seguintes valores:

- 1) **Produto:** Elaborar alimentos saborosos que se perceba na primeira mordida.
- 2) **Clientes:** Buscaremos sempre a proximidade dos nossos clientes fazendo pesquisas de satisfação, colhendo informações sobre nossos produtos com o objetivo de identificar melhorias no processo e um maior atendimento as necessidades dos nossos clientes.
- 3) **Melhoria contínua:** Busca incessante pela excelência e qualidade em produtos, processos e serviços.
- 4) **Desempenho e Resultados:** Devemos estabelecer metas e buscar sempre os resultados positivos que tragam retorno financeiro a empresa estimulando novos investimentos nas pessoas e nos negócios.
- 5) **Marca:** Traduzir o nosso jeito caseiro de ser através de nossa marca, identidade organizacional traduzida pela marca.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Tobias Restaurante conta hoje com uma estrutura organizacional que se baseia no proprietário Marcos Aurelio Raupp, sendo a segunda linha de gestão o seu irmão e chefe de cozinha Alexandre Raupp e seu tio Marcio Costa. Mais abaixo estão os 6 ajudantes de cozinha e 2 garçons.

As decisões importantes a serem tomadas na organização sempre são discutidas entre os três responsáveis pela gestão, sendo repassadas as informações aos demais colaboradores.

Após uma conversa com Marcos, o proprietário, este salientou que a quantidade de funcionários hoje é suficiente para atender a demanda do restaurante, sendo que novas contratações não estão nos planos a curto prazo.

4.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Um diagnóstico estratégico bem elaborado requer elevada atenção em torno dos ambientes interno e externo. Analisando o ambiente interno, a busca concentra-se na empresa e em tudo que ela dispõe para servir o cliente.

Ao analisar mais profundamente o Tobias Restaurante fica evidente que hoje o restaurante trabalha muito próximo de sua capacidade, entretanto o serviço consegue ser feito com eficiência fidelizando seus clientes.

O restaurante preza principalmente pela qualidade e variedade de seus almoços, sendo que o proprietário salientou que todos os dias são ofertados 5 tipos de carne no buffet, criando um diferencial dentre seus concorrentes.

Dentre os aspectos observados, a falta de uma divulgação do local, que hoje não conta nem com uma placa na entrada, prejudica a localização do estabelecimento, fazendo com que muitos nem saibam que ali localiza-se um estabelecimento alimentício,

Na questão de faturamento mensal do restaurante, o proprietário informou que o receita média nos últimos meses girou em torno de R\$: 80,000 reais, porem o lucro foi bem menor, uma vez que os gastos para manter o estabelecimento são altos.

Avaliando o potencial de clientes do Tobias Restaurante foi possível observar que o estabelecimento consegue absorver uma gama muito diversificada de clientes. Por se localizar em uma área central, o fluxo de pessoas que trabalham e necessitam se alimentar na região é grande, e considerando que o preço praticado pelo Tobias é inferior ao de seus concorrente, mesmo oferecendo mais opções, faz com que ele possua uma procura constante.

4.5.1 Análise Externa

Nesta fase, aborda-se o ambiente em que a organização está envolvida, no que diz respeito às oportunidades e ameaças, é o momento onde a empresa deve fazer uma análise nos fatores que são externos ao seu funcionamento, tudo aquilo que o restaurante tem pouco ou nenhum controle.

4.5.1.1 Clientes da empresa

O Tobias Restaurante por se localizar em uma área central no bairro do estreito, tem por foco atender a comunidade no qual ele está inserido, além de buscar atender a demanda de clientes que as empresas localizadas em seu entorno oferecem. Por estar ao lado da sede da OI, os funcionários da empresa serviços de telecomunicações costumam escolher o restaurante pela comodidade, qualidade e bom preço. Segundo o observado, muitos dos funcionários das concessionárias de veículos presentes no bairro do Estreito, também buscam almoçar no estabelecimento. Além destes, os funcionários do

DETRAN/SC por se localizar próximo ao estabelecimento, também costumam realizar suas refeições no Tobias Restaurante.

O foco do restaurante é buscar atrair principalmente este público de funcionários e micro empresários da região que necessitam se alimentar a um custo benefício atraente. O enfoque é nas classes B, C e D, oferecendo um preço levemente abaixo da média do mercado, para atrair o máximo de clientes possíveis.

Conforme dados apresentados pelo gestor do estabelecimento a média de almoços oferecidos por dia gira em torno de 200 refeições completas, sendo que nas sextas feiras por ter sempre um prato especial, o número chega próximo de 300 refeições. Dessa forma, a média de refeições servidas por mês fica em torno de 5000 pratos.

Para avaliar as percepções dos clientes em relação ao Tobias Restaurante, foi escolhido novamente o método SERVQUAL, utilizando as cinco dimensões aplicadas num questionário. Porém, nesta etapa, os questionários foram entregues a 40 clientes do Tobias Restaurante escolhidos aleatoriamente.

O questionário entregue aos clientes foi o mesmo utilizado para avaliar os concorrentes do Tobias Restaurante. (Ver Apêndice B)

4.5.1.2 Fatores Críticos de Sucesso da empresa

A próxima etapa a ser feita é a definição dos fatores críticos de sucesso. Mas, é preciso que se entenda que não é a organização que define esses fatores e sim o mercado no qual ela está incluída. Neste sentido, o Tobias Restaurante, por ser um estabelecimento alimentício tem suas peculiaridades comparado com outras empresas de ramos diferentes.

Para identificar os fatores críticos de sucesso para um restaurante é necessário que se possua um conhecimento em atendimento ao cliente, gerenciamento de estoque, marketing, contabilidade e aquisição de suprimentos a preços acessíveis. Outro fator de grande importância é contratar funcionários qualificados nas respectivas áreas, uma vez

que funcionários qualificados aumentam a taxa de um restaurante ter sucesso, porque eles ajudam a identificar e evitar erros que podem afundar o negócio.

Dentre outros fatores de sucesso que podem afetar consideravelmente o Tobias Restaurante podemos citar:

- 1) o uso completo dos insumos e assim reduzindo ao máximo o desperdício;
- 2) ter um cuidado com o cardápio, para que seja sempre saboroso e atraente e saudável;
- 3) possuir um ambiente extremamente higiênico e organizado;
- 4) oferecer preços compatíveis com o mercado;
- 5) elaborar campanhas sucessivas de propaganda e marketing;
- 6) oferecer facilidades de pagamento: cartões de crédito e débito, vale-refeição.

É preciso que o gestor tome conhecimento que todos os empreendimentos possuem os seus fatores críticos de sucesso. Aqueles que entendem o conceito rapidamente e não medem esforços para solucionar os problemas a eles relacionados são menos suscetíveis às crises econômicas e à concorrência.

4.5.1.3 Concorrentes da empresa

Os concorrentes são aqueles que de alguma maneira concorrem pelos mesmos consumidores, seja oferecendo produtos similares ou não. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), para ser bem-sucedida, a empresa deve fornecer mais valor e satisfazer melhor as necessidades e desejos dos clientes que suas concorrentes.

Após um estudo da área entorno ao restaurante e uma conversa com o proprietário, pode-se observar que nas proximidades do Tobias Restaurante não localiza-se nenhum outro estabelecimento com o mesmo foco em refeições completas de almoço. Sendo assim, foi preciso aumentar a área de estudo e observar na região do bairro do Estreito, quais estabelecimentos representam uma concorrência direta ou indireta ao Tobias Restaurante. Com isso, foram identificados 18 estabelecimentos nas

redondezas que podem afetar o restaurante, dentre estes 10 tem enfoque no mesmo tipo de alimentação que é o Self-Service, e 8 representam substitutos.

Os 10 estabelecimentos que apresentam uma concorrência real direta ao Tobias Restaurante, são:

1) **Tiannes:** Restaurante com enfoque principal no serviço de self-service, possui um buffet variado e bem distribuído no valor de R\$:35,50, porém possui poucas opções grelhadas. Possui um espaço físico bem distribuído, porém com duas partes bem distintas, uma mais moderna e outra mais simples. O restaurante possui estacionamento e é de fácil acesso, além de aceitar todos os tipos de cartão e vale alimentação;

2) **Malaguetas Restaurante:** Este estabelecimento tem como enfoque principal o serviço de self-service, são oferecidos cerca de 14 tipos de salada, 16 pratos quentes e 5 tipos de carne. Possui um espaço físico que comporta cerca de 156 pessoas, com um preço de R\$: 33,90 o quilo. O estabelecimento aceita todos os tipos de cartão, vale alimentação, além de contar com ambiente climatizado, porém não conta com estacionamento;

3) **Restaurante Alternativo:** O estabelecimento tem como enfoque principal o serviço de self-service. Possui um espaço físico que comporta cerca de 35 pessoas, com um preço de R\$: 27,90 o quilo e R\$: 14,00 o buffet livre. Restaurante de ambiente simples, conta com ambiente climatizado, pequeno estacionamento. Aceita todos os tipos de cartão e vale alimentação.

4) **Divino Sabor:** Este estabelecimento tem como enfoque principal o serviço de self-service, com buffet variado e fornecimento de marmita. Possui um espaço físico que comporta cerca de 80 pessoas, com um preço de R\$: 31,90 o quilo. Aceita todos os tipos de cartão, um ambiente climatizado, porém não conta com estacionamento.

5) **Restaurante Continente:** Restaurante de buffet livre no preço de R\$: 9,00. Ambiente simples, capacidade para 50 pessoas. Comida com pouca variedade. Não possui estacionamento, e não possui ambiente climatizado, aceita todos os tipos de cartões e vale alimentação;

6) **Restaurante Hoffmann:** O estabelecimento tem como enfoque principal o serviço de self-service. Possui um espaço físico que comporta cerca de 60 pessoas, com

um preço de R\$: 28,90 o quilo. Localiza nas dependências do Hotel Continente, 4 vagas de estacionamento e o ambiente é climatizado;

7) **Mirantes:** Restaurante com enfoque no self-service, possui um ambiente agradável para 60 pessoas, climatizado e um buffet variado no valor de R\$: 38,90 o quilo. Não possui estacionamento e trabalha com todas as formas de pagamento.

8) **Restaurante Tempero Verde:** O estabelecimento tem como enfoque principal o serviço de self-service. Possui um espaço físico que comporta cerca de 40 pessoas, com um preço de R\$: 25,90 o quilo. Não possui estacionamento, e conta com ambiente pequeno e simples, porém climatizado, aceitando todos os tipos de cartões e vale alimentação;

9) **Restaurante Quero Mais:** Localizado na no estremo, tem por enfoque o serviço de self-service no preço de R\$: 31,50 com um buffet variado. Ambiente agradável e climatizado, porém não conta com estacionamento. Aceita todos os cartões e vales alimentação.

10) **Restaurante Guaciara:** O restaurante serve rodízio de carnes e conta com sistema de self-service no horário de almoço. Restaurante de padrão mais elevado, cobra o preço de R\$: 42,90 o quilo, destaca-se pela quantidade de tipos de carne e sobremesas. Possui estacionamento, e conta com ambiente climatizado.

Entretanto a região possui ainda outras alternativas de almoço que podem interferir nos resultados do Tobias Restaurante, estes são conhecidos como substitutos, que para Porter (1986) são produtos da concorrência que não são similares aos da sua empresa, mas atendem as mesmas necessidades dos seus clientes. Apesar de não competirem com o mesmo grau de intensidade, são capazes de diminuir a sua fatia de mercado ou causar variações da demanda já que este tipo de negócio leva o cliente a querer variar. Sendo assim, neste contexto entram empresas como lanchonetes, bares, padarias, fast food, sushi, entre outros estabelecimentos.

No entorno do Tobias Restaurante foram avaliados 8 estabelecimentos que apresentam um substituto ao serviço prestado pelo restaurante, são eles:

1) **Requite's:** é uma pequena padaria localizada a duas quadras do local. Não oferece refeição completa no horário de almoço, seu foco é na venda de lanches (salgados, sanduíches, bolos) e variedade de pães;

2) **Lanchonete São Jorge:** Oferece lanches diversos, como x-galinha, hambúrguer e outros;

3) **Kiriwoto Sushi:** é uma casa de comida japonesa localizada no bairro Estreito, em Floripa, servindo sushi, sashimi, temaki e pratos quentes;

4) **Sushitec:** é uma casa de comida japonesa, que busca juntar tecnologia e alimentação, usando de tablets como cardápios, serve sushi, sashimi, temaki e pratos quentes;

5) **Bob's Burger:** lanchonete fast food, foco em sanduíches tipo hambúrguer e acompanhamento de batata frita. Existem outras opções “mais saudáveis”, como salada, mas se consiste em um tipo diferente da refeição que o Tobias proporciona;

6) **Subway:** rede de fast-foods que prepara, sanduíches saudáveis e sem fritura;

7) **Bom Bocado Café:** é uma padaria que oferece alimentos diversos, entre eles lanches, bolos e tortas;

8) **Panificadora Novo Pão:** é uma padaria que oferece alimentos diversos.

Além dos concorrentes reais e dos substitutos, há uma terceira modalidade de concorrência, que são os entrantes, que são as empresas que buscam entrar no mesmo segmento de mercado, podendo oferecer uma concorrência ao estabelecimento, atrapalhando os seus negócios e crescimento, constituindo-se uma ameaça para a empresa.

Ao avaliar mais profundamente os concorrentes reais do Tobias Restaurante, pode-se fazer um paralelo entre os fatores críticos de sucesso do setor e estes estabelecimentos, sendo assim observa-se no quadro 3, a avaliação do pesquisador quanto a estes aspectos, salientando que o peso dado a cada fator crítico de sucesso foi dado segundo uma pesquisa com os clientes:

Quadro 3- Quadro comparativo de desempenho dos concorrentes frente os FCS.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	PESO	TOBIAS		TIANNES		MALAGUETAS		CONTINTE		QUERO MAIS		MIRANTES	
		DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO
1) o uso completo dos insumos e assim reduzindo ao máximo o desperdício;	4,3	4	17,1	4	17,1	4	17,1	2	8,6	3	12,8	3	12,8
2) ter um cuidado com o cardápio, para que seja sempre saboroso e atraente e saudável;	4,7	4	18,7	4	18,7	4	18,7	2	9,4	3	14,0	4	18,7
3) possuir um ambiente extremamente higiênico e organizado;	4,6	4	18,3	4	18,3	4	18,3	1	4,6	3	13,7	3	13,7
4) oferecer preços compatíveis com o mercado;	4,6	4	18,2	4	18,2	3	13,7	4	18,2	3	13,7	2	9,1
5) elaborar campanhas sucessivas de propaganda e marketing;	2,8	2	5,6	3	8,3	4	11,1	2	5,6	2	5,6	4	11,1
6) oferecer facilidades de pagamento: cartões de crédito e débito, vale-refeição.	4,6	5	23,0	5	23,0	5	23,0	5	23,0	5	23,0	5	23,0
TOTAL		3,8	16,8	4,0	17,3	4,0	17,0	2,7	11,5	3,2	13,8	3,5	14,7

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	PESO	DIVINO SABOR		GUACIARA		ALTERNATIVO		TEMPERO VERDE		HOFFMANN	
		DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO
1) o uso completo dos insumos e assim reduzindo ao máximo o desperdício;	4,3	3	12,8	4	17,1	2	8,6	3	12,8	2	8,6
2) ter um cuidado com o cardápio, para que seja sempre saboroso e atraente e saudável;	4,7	3	14,0	5	23,4	2	9,4	2	9,4	2	9,4
3) possuir um ambiente extremamente higiênico e organizado;	4,6	2	9,2	5	22,9	1	4,6	2	9,2	1	4,6
4) oferecer preços compatíveis com o mercado;	4,6	3	13,7	2	9,1	4	18,2	4	18,2	3	13,7
5) elaborar campanhas sucessivas de propaganda e marketing;	2,8	4	11,1	5	13,9	1	2,8	1	2,8	1	2,8
6) oferecer facilidades de pagamento: cartões de crédito e débito, vale-refeição.	4,6	5	23,0	5	23,0	5	23,0	5	23,0	5	23,0
		3,3	14,0	4,3	18,2	2,5	11,1	2,8	12,6	2,3	10,3

Fonte: Adaptado de DAVID, 1998 com dados da pesquisa.

Após uma análise apurada pode-se observar que no primeiro fator crítico que se refere ao uso completo dos insumos e assim reduzindo ao máximo o desperdício, os restaurantes que mais se destacaram foram o Guaciara, Tianes, Malaguetas e o Tobias Restaurante, entretanto este não foi um dos fatores que mais foi apontado como diferencial pelos clientes.

No segundo fator crítico que se refere a ter um cuidado com o cardápio, para que seja sempre saboroso e atraente e saudável, os estabelecimentos que obtiveram o melhor aproveitamento foram Guaciara, Mirantes, Tianes, Malaguetas e o Tobias Restaurante, que obtiveram nota quatro nestes quesitos. Salientando que este fator foi apontado como o mais importante pelos clientes pesquisados.

O terceiro fator também foi apontado como um diferencial na escolha de um restaurante, ele trata do ambiente extremamente higiênico e organizado, sendo que o Guaciara, Tianes, Malaguetas e o Tobias Restaurante se destacaram na observação do pesquisador.

Oferecer preços compatíveis com o mercado também foi um fator crítico de sucesso apontado na pesquisa, sendo que neste quesito destacaram-se os estabelecimentos Tempero Verde, Alternativo, Continente, Tianes e Tobias Restaurante.

No ponto de vista de visibilidade dos estabelecimentos, foi apontado o fator que os restaurantes devem elaborar campanhas sucessivas de propaganda e marketing, entretanto na visão dos clientes, este não é um quesito primordial na escolha do restaurante. Neste ponto os que mais se destacaram foram o Guaciara, Divino Sabor, Mirantes e Malaguetas.

O último fator de sucesso apontado foi quanto oferecer facilidades de pagamento: cartões de crédito e débito, vale-refeição, que foi apontado por grande parte dos clientes como um fator importantíssimo na hora de escolher o estabelecimento. Na visão do pesquisador, todos os 11 restaurantes apresentaram condições de pagamento diversificadas e atrativas aos clientes.

Entretanto é preciso salientar que não só os concorrentes afetam a lucratividade do Tobias Restaurante, é preciso observar os possíveis entrantes no setor, que podem tomar uma parcela do mercado hoje pertencente ao estabelecimento. No setor de restaurantes existem algumas barreiras de entrada a serem levadas em conta aos

entrantes no mercado. Um dos pontos abordados pelo gestor do Tobias Restaurante é que não há necessidade de se ter uma produção em larga escala. Ao contrário dos restaurantes que servem à la carte, onde a sobra da refeição já está embutida no valor do prato, nos restaurante de self-service a produção em alta escala não é recomendada, pois haveria dificuldade de reaproveitamento da sobra, o que incorreria em custos para a empresa.

Um ponto que deve ser levado em consideração é que grande parte dos restaurante de self-service está localizada na regiões centrais, acarretando na necessidade de se possuir um espaço físico adequado para abrir um restaurante e bem localizado, pois sem isso fica difícil competir com os já existentes. Em grande parte os clientes destes restaurantes são os trabalhadores dos diversos setores de serviços, empresas, indústrias próximas a estes locais e famílias que preferem não produzir a refeição em casa, os quais buscam localização e ambiente adequados para a sua alimentação. Para atender a essa demanda, verificou-se que é necessário grandes investimentos de capital em instalações, equipamentos e estrutura.

Outro fator a ser observado no setor que pode ser considerado na análise do risco dos entrantes é quanto à fidelidade dos clientes, verificou-se que os clientes não têm sentimento de lealdade à marca dos restaurante de self-service, privilegiando qualidade e preços baixos, não havendo altos custos para mudarem para outros restaurantes que venham a se estabelecer. Sendo assim, a principal barreira para os novos restaurantes, é conseguir exercer preços tão competitivos quanto os oferecidos pelos estabelecimentos já estabelecidos. Além disto, percebeu-se que os restaurantes de self-service têm acesso aos fornecedores de matéria prima necessária para o preparo dos alimentos e que aqueles restaurantes estabelecidos têm seus custos unitários reduzidos, em função da ampla experiência e conhecimento do negócio. A dificuldade de arrumar mão de obra qualificada é outro ponto salientado.

O gestor ainda salienta que a dificuldade para cumprir todas as exigências burocráticas para adequar o imóvel a leis de uso e ocupação do solo e a regras de segurança inibe o surgimento de novos estabelecimentos, e os que surgem acabam funcionem de forma irregular. Além disto, os altos impostos praticados pelo governo, prejudicam os novos empresários a investir no setor.

No intuito de avaliar a percepção dos clientes em relação aos concorrentes do Tobias Restaurante, foi escolhido o método SERVQUAL que é um modelo de medida da qualidade em serviços, que compara a qualidade do serviço entregue à qualidade do serviço que o consumidor espera receber. Com isso, foi formulado um questionário abordando as cinco dimensões distintas presentes neste modelo, sendo elas: confiabilidade, empatia, tangíveis, segurança e receptividade.

Após uma visita a todos os concorrentes diretos, e com a aplicação do questionário, foi possível uma melhor análise quanto aos diferenciais de cada estabelecimento. O resultado da pesquisa no Tobias Restaurante e em seus concorrentes, pode ser visto no Apêndice C.

O primeiro estabelecimento visitado foi Tiannes, que teve destaque em vários quesitos observados, principalmente nos que tratavam de qualidade da comida, diversificação do menu, a limpeza, organização e aparência do estabelecimento. A decoração do restaurante foi algo que chamou atenção do pesquisador, dado ao cuidado e importância dada a esse quesito no Tiannes. A presença de um estacionamento também foi apontado com um ponto positivo do estabelecimento. Entretanto o restaurante não foi bem avaliado no quesito que aponta ao serviço personalizado ao cliente e quanto aos empregados se anteciparem às necessidades dos clientes. Outro ponto a ser destacado é quanto ao preço do Tiannes, que se mostrou muito superior a média de seus concorrentes, sendo uma desvantagem competitiva.

O Malaguetas foi o segundo estabelecimento a ser observado pelo pesquisador, sendo que este foi um dos melhores avaliados no quesito de diversificação, sabor e qualidade da comida oferecida, o ambiente também foi um ponto bem avaliado na pesquisa. Nos demais fatores o restaurante manteve uma avaliação razoável para bom. Sendo que os quesitos que o Malaguetas mais deixou a desejar foram quanto a facilidade de estacionar. No quesito preço, o Malaguetas mantém a média do mercado, oferecendo um bom custo benefício na hora de escolher um restaurante nas redondezas.

Dos estabelecimentos observados o Continente foi o restaurante que apresentou o menor preço, uma vez que só trabalha com o buffet livre. Entretanto o estabelecimento fica devendo em alguns quesitos que serão listados posteriormente, e procuram ter seu diferencial apenas no preço. Na análise do pesquisador, o Continente

obteve uma boa avaliação no quesito do cumprimento das promessas de serviço, e quanto aos empregados se anteciparem as necessidades dos clientes. Mas, no geral, o estabelecimento teve mais pontos fracos, sendo que os de maior destaque negativo são o ambiente, as dimensões e conforto do mobiliário, a facilidade no estacionar, a diversidade do menu e aparência arrumada e caprichada do restaurante. Sendo assim, é possível concluir que o restaurante não preza pela requinte e acabamento de seu estabelecimento, nem na diversidade dos pratos, o foco se baseia em oferecer um preço acessível aos seus clientes.

O Quero Mais foi o quarto estabelecimento observado na pesquisa e teve como principais diferenciais a qualidade da comida oferecida, a decoração e arrumação do restaurante e na disponibilidade dos empregados quando o cliente precisa. Nos outros quesitos o restaurante obteve um desempenho regular para bom, sendo que o ponto de maior problema encontrado foi quanto a dificuldade em encontrar um local para estacionar o carro. O preço do estabelecimento também manteve a média de seus concorrentes.

O Mirantes obteve uma avaliação ótima em fatores como qualidade da comida, cumprimento das promessas de serviço e na qualidade do ambiente entregue pelo estabelecimento. Por se tratar de uma rede de restaurantes, o Mirantes já possui um padrão de atendimento de qualidade, oferecendo um buffet diversificado e contando com uma área para grelhados. Neste sentido, o atendimento também foi um ponto bem avaliado na observação feita no restaurante. Mantendo o padrão de grande parte de seus concorrentes o Mirantes também possui dificuldade em oferecer uma facilidade a seus clientes estacionarem o automóvel. Outro ponto que obteve uma avaliação desfavorável ao estabelecimento, foi quanto ao seu preço, que pode ser considerado alto em relação aos seus concorrentes.

O Divino Sabor foi o sexto restaurante a ser observado, segundo a pesquisa os pontos em que ele se saiu melhor foi quanto ao ambiente agradável proporcionado pelo estabelecimento, a organização e limpeza do local. O sabor da comida também foi um quesito de destaque. Entretanto alguns pontos negativos foram observados como a presença de alimentos para crianças e alimentos saudáveis como grelhados e integrais. Os empregados também não demonstraram uma atenção especial aos clientes e suas

necessidades. A falta de estacionamento também um quesito negativo. O preço do Divino Sabor se mostrou um diferencial positivo, uma vez que oferece um valor dentro da média dos concorrentes observados.

De todos os estabelecimentos observados, o Guaciara foi o que obteve os melhores indicadores. Por se tratar de um restaurante de um patamar mais elevado, ele obteve destaque em muitos fatores. Entre eles é possível destacar a qualidade da comida ofertada, a diversidade de seu buffet, que oferece uma quantidade grande de carnes. O atendimento também foi um quesito que obteve destaque, com um atendimento diferenciado. O ambiente também obteve uma avaliação positiva, dado a qualidade da decoração e da arrumação do estabelecimento. Um ponto a ser salientado é quanto ao preço do Guaciara que está muito superior aos seus concorrentes, fazendo com que o público que busca este estabelecimento seja um pouco diferenciado dos demais.

Dos estabelecimentos observados, o restaurante Alternativo é o mais próximo do Tobias Restaurante. Este se localiza nas proximidades do DETRAN/SC, e tem por enfoque a comida a quilo, tendo no preço seu maior diferencial. Sendo um dos mais baratos até aqui observado. Entretanto, o restaurante apresenta uma estrutura muito simples e acanhada, o que chamou a atenção do pesquisador. Sendo assim os fatores que mais se destacaram negativamente foram a aparência do local, iluminação, limpeza. Os alimentos também estavam frios e o buffet não tinha uma organização estabelecida. Neste sentido, dentre os observados o restaurante Alternativo foi o que obteve as menores notas junto do restaurante Continente. O estabelecimento não possui estacionamento, porém há várias vagas nas proximidades que são de fácil acesso.

O nono restaurante observado foi o Tempero Verde, que teve como seu principal diferencial o preço também, já que pratica um preço inferior a média do setor, porém oferece um buffet com poucas opções. Outros pontos negativos observados quanto ao estabelecimento foi quanto à sua estrutura precária e simples, assim como o atendimento que também deixa muito a desejar. Na questão do estacionamento, o Tempero Verde também não oferece um espaço próprio, e há uma dificuldade grande em se encontrar vagas nas proximidades.

O último restaurante observado foi o Hoffmann, que se localiza nas dependências de um hotel. O restaurante possui a vantagem de conseguir atrair os

clientes do próprio hotel que não queiram se deslocar para almoçar, apresentando um preço na média do mercado, é uma boa escolha para os hóspedes que não conhecem a região. Na avaliação do estabelecimento, o restaurante Hoffmann obteve notas medianas, tendo como maiores destaques sua localização, sabor da comida e atendimento. Dentre os pontos fracos observados estão a dificuldade em estacionar o carro, a organização do ambiente, sua aparência antiga e a higiene, já que o estabelecimento não passa uma sensação de limpeza, esses aspectos contribuíram para o restaurante ter uma nota inferior nestes quesitos.

4.5.1.4 Setor

Analisar o setor é outro ponto fundamental na elaboração do planejamento estratégico, desta forma alguns tópicos precisam ser levados em consideração ao analisar o mercado no qual o Tobias Restaurante está inserido. Dentre estes, podemos destacar:

a) Demanda de clientes: segundo uma conversa com o gestor do restaurante pode-se avaliar que atualmente o número de clientes no restaurante tem diminuído gradativamente. Porém tudo leva a crer que isto se deva graças a crise econômica enfrentada pelo Brasil nos últimos meses, o que fez com que uma parcela da população optasse por não almoçar mais fora de casa.

Segundo o gestor, hoje o público que se manteve constante foi o que trabalha nas redondezas e necessita almoçar fora de casa, entretanto os clientes mais sazonais diminuíram consideravelmente.

Quanto à sazonalidade, o proprietário relatou que não há uma mudança grande durante o ano, principalmente por se localizar em uma área central, e ter empresas em seu entorno que funcionam o ano inteiro, o fluxo de clientes se mantém estável por todo o ano.

b) Situação econômica: Ao observar mais atentamente o momento econômico o qual o Brasil está passando, é possível se identificar uma alta nos impostos de uma

maneira geral, e a inflamação está subindo a números preocupantes. Além disto os juros sobre os alimentos, a alta do dólar, todos esses fatores influenciam de alguma maneira o desenvolvimento do Tobias Restaurante. Segundo o gestor, hoje os custos com matérias primas básicas para o funcionamento do restaurante aumentaram consideravelmente. Entretanto o estabelecimento está buscando não alterar seu preço no momento, como forma de não afugentar ainda mais seus clientes, neste sentido o proprietário alegou que os lucros tem diminuído gradativamente nos últimos meses.

c) Regulamentação: A regulamentação no ramo de alimentos é algo sempre muito discutido e levado em consideração no funcionamento destes estabelecimentos. As regras costumam ser rígidas e as fiscalizações periódicas. Neste sentido foi abordado junto o gestor quais as principais recomendações exigidas pelos órgãos reguladores e a periodicidade das visitas por parte da vigilância sanitária.

Marcos, o gestor do Tobias Restaurante afirmou que existem inúmeras regras que devem ser seguidas quanto à limpeza, higiene, produtos que não podem ser utilizados, tudo isto deve ser seguido a risca para que o estabelecimento não seja punido posteriormente. Quanto às visitas da vigilância sanitária, elas ocorrem uma vez ao ano, quando é feita a renovação do alvará sanitário, e/ou quando há alguma denúncia.

d) Oferta de mão de obra: A mão de obra é outro ponto de importância no funcionamento de um restaurante, ter cozinheiros treinados e experientes podem ser um grande diferencial perante os concorrentes. Os garçons também precisam demonstrar um diferencial de atendimento, fazendo com que o cliente se sinta especial e retorne sempre ao estabelecimento.

A Grande Florianópolis possibilita uma vasta gama de instituições de ensino que formam profissionais no ramo de gastronomia e baristas. Desta forma, é grande o leque de profissionais em busca de emprego nesse ramo. Pode-se citar o SESC, IES, SENAC, todos oferecem cursos profissionalizantes na área de gastronomia.

No Tobias Restaurante, as contratações são feitas pelo próprio gestor, que afirmou que a busca por profissionais se dá pela indicação de outros profissionais do ramo. Segundo Marcos, muitas vezes quando um profissional sai do restaurante, este mesmo já indica um substituto, que é contactado, e é avaliado seu currículo no ramo e é lhe dado um tempo de experiência para observar seu desempenho no estabelecimento.

Sendo assim, o proprietário salientou que não tem dificuldade em contratar novos profissionais.

4.5.1.4 Fornecedores

Os fornecedores são um dos fatores mais importantes nas organizações, podemos citar que podem ser qualquer entidade, pessoa ou setor que fornece insumos ao processo em questão.

Em tempos de dúvida e de turbulência econômica, as empresas devem envolver-se em relações duradouras com os fornecedores, buscando uma parceria que beneficie tanto a organização quanto ao fornecedor. É papel do gestor saber escolher os melhores fornecedores, que entreguem o melhor serviço pelo preço mais justo.

No ramo da gastronomia inúmeros são as matérias primas necessárias para o funcionamento do estabelecimento, podemos citar os hortifruti, carnes, peixes, frutos do mar, produtos industrializados, materiais de limpeza e embalagens.

Hoje, o Tobias Restaurante trabalha com uma quantidade considerável de fornecedores. Segundo o gestor, hoje a empresa trabalha com um fornecedor de hortifruti, sendo este o CEASA, sendo que foi destacado que o restaurante tem total poder sobre a qualidade do produto oferecido, é possível uma negociação considerável no preço, entretanto o contrato de entrega dos produtos não foi feito, sendo que o próprio gestor vai ao local pegar os produtos toda manhã.

As carnes são distribuídas por quatro fornecedores, sendo eles o Malvo Comércio Atacadista LTDA-EPP, a Firmeza Cooperativa Central, Supermercado Ana Paula e o Frigorífico Silva Industrial e Comércio LTDA. Nestes contratos o gestor afirmou que possui poder sobre a negociação de preço e sobre a qualidade das carnes oferecidas, e além disto as carnes são entregues no próprio restaurante.

Os peixes e frutos do mar comprados pelo Tobias Restaurante vêm de dois fornecedores, um a CIA do Peixe e o outro a OESA Comércio e Representações LTDA.

Sendo que a qualidade destes produtos é vistoriada de perto pelo gestor e a entrega é efetuada no estabelecimento. O preço também é negociado da melhor maneira possível.

A compra dos produtos industrializados é feita pelo proprietário, sendo que ele possui três supermercados que lhe oferecem um preço mais acessível além de a qualidade ser medida na hora da compra. Marcos citou que os supermercados parceiros são Macko Atacadista S/A, Copal Alimentos LTDA e Fort Atacadista LTDA..

Os materiais de limpeza são produtos que não podem faltar no dia a dia de um restaurante, desta forma o Tobias Restaurante trabalha com cinco estabelecimentos que fornecem materiais de limpeza. Dentre estes, duas são empresas com enfoque na distribuição de matérias de limpeza, que são a Atacado Vitória e a JS - Joeger & Souza Comércio Varejista LTDA-EPP, que entregam os produtos no estabelecimento. Já os demais fornecedores são os próprios supermercados onde são adquiridos os produtos industrializados.

As bebidas comercializadas no Tobias Restaurante, são adquiridas junto a dois fornecedores que são a Bebidas Gorges LTDA e a Zs Distribuidora de Bebidas. O gestor salientou que possui total poder de negociação sobre os contratos com ambas fornecedores, além de estas entregarem todos os produtos no estabelecimento.

As embalagens, que englobam principalmente os potes de isopor e alumínio para marmitex, além de guardanapos e outros utensílios, são comprados juntos as empresa s BR Embalagem Atacado e Varejo e a Atacado Vitória, que levam as embalagens ate o restaurante.

No quadro 4, podemos observar o número de fornecedores que o Tobias Restaurante trabalha atualmente, além de apontar os possíveis fornecedores existentes na região, além de mostrar o poder sobre qualidade, preço e entrega que o estabelecimento tem perante estes fornecedores.

Quadro 4 - Fornecedores do Tobias Restaurante:

MATERIAS PRIMAS	QUANTOS O TOBIAS POSSUI	QUANTOS DISPONÍVEIS	QUALIDADE	PREÇO	ENTREGA
HORTIFRUTE	1	7	SIM	SIM	NÃO
CARNES	4	10	SIM	SIM	SIM
PEIXES E FRUTOS DO MAR	2	10	SIM	SIM	SIM
INDUSTRIALIZADOS	3	9	SIM	SIM	NÃO
BEBIDAS	2	7	SIM	SIM	SIM
MATERIAL DE LIMPEZA	5	12	SIM	SIM	ALGUNS
EMBALAGENS	2	8	SIM	SIM	NÃO

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao desempenho dos fornecedores que hoje prestam serviços ao Tobias Restaurante, o gestor salientou que os pontos levados em consideração na hora da escolha são principalmente a qualidade e o preço das matérias primas oferecidas. Neste sentido, ele avaliou dando uma nota de 1 a 5, sendo 5 ótimo e 1 péssimo, os quesitos qualidade, preço e entrega de seus fornecedores e dos demais fornecedores presentes no mercado. E foi definido quem tem mais poder na hora da negociação, sendo “positivo” o poder está na mão do Tobias Restaurante e “negativo” o poder está na mão do fornecedor. Esta análise pode ser observada no quadro 5.

Quadro 5 - Avaliação dos fornecedores do Tobias Restaurante:

	DESEMPENHO		QUANTOS DISPONÍVEIS	
	NOTA	PODER	NOTA	PODER
QUALIDADE	5	+	4	-
PREÇO	4	+	3	-
ENTREGA	3	-	4	-

Fonte: Elaboração própria

Após a coleta de dados e uma avaliação de todos os fatores que compõem o ambiente externo do Tobias Restaurante, foi possível apontar quais Ameaças e Oportunidades se apresentam para o empreendimento.

Neste sentido, foi apresentado os dados ao gestor e através de uma conversa foram pontuados quais fatores podem ser vistos como Ameaças e quais são considerados Oportunidades. No quadro 6, fica mais claro este entendimento.

Quadro 6 - Oportunidades e Ameaças do Tobias Restaurante

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Grande número de empresas próximas ao estabelecimento;	Nem todos os fornecedores fornecem a entrega de suas mercadorias;
Restaurante consegue oferecer um preço abaixo da média de seus concorrentes;	Crise econômica no Brasil;
Estabelecimento em local de fácil acesso;	Grande quantidade de concorrentes e de substitutos nas redondezas;
Restaurante possui uma marca conhecida na região;	Restaurante não conta com espaço físico para uma possível ampliação;
Mão de obra abundante no setor;	Diminuição gradativa dos clientes;
Não há sazonalidade dos clientes;	
Grande oferta de fornecedores, e poder de negociação se concentra na mão do Tobias Restaurante;	

Fonte: Elaboração própria.

4.5.2 Análise Interna

Na análise interna foi feita uma avaliação da capacidade da empresa de alcançar seus objetivos. Esta etapa caracteriza-se por abordar os fatores controláveis pelos administradores da empresa, normalmente sendo ele o resultado de estratégias definidas como o modo de atuação estabelecida pela mesma.

A infraestrutura foi um dos fatores avaliados nesta etapa, quanto a isso o Tobias Restaurante conta hoje com um local localizado no bairro do Estreito e Florianópolis, possui uma capacidade aproximada de 80 lugares, distribuídos em dois salões que contam com ambiente climatizado, dois banheiros sendo um feminino e outro masculino. O buffet se localiza no vão central do restaurante, com um amplo espaço para os clientes. O estabelecimento não conta com estacionamento próprio, porém se localiza em uma rua que possibilita uma grande quantidade de vagas. Atualmente o restaurante atende uma demanda muito próxima de seu máximo de capacidade, porém o proprietário salientou que não há espaço físico suficiente para uma reforma, e uma mudança de endereço não está nos planos a curto e médio prazo. Dentre os pontos abordados com o gestor, foi quanto a existência de um local ocioso no estabelecimento, onde anteriormente funcionava uma pequena lanchonete, quanto a isso foi discutido da transformação desta área em um depósito para o estoque do Tobias Restaurante, e melhorando assim o funcionamento do estabelecimento. Outro ponto destacado na pesquisa com os clientes, foi quanto a possível melhoria da decoração do local. Já observando a parte operacional do estabelecimento, e mais precisamente sua cozinha, pode-se observar que o restaurante conta com um maquinaria industrial de qualidade, um espaço amplo na cozinha e bem distribuído, fazendo com que o preparo das alimentações seja facilitado.

Quanto ao estoque, o estabelecimento conta com um espaço pequeno para deixar sua matéria prima, onde as compras de produtos industrializados é feita semanalmente e segundo o gestor, as frutas e verduras são compradas diariamente junto ao seu fornecedor principal. Já os congelados, são mantidos em freezers que o estabelecimento conta em seu depósito.

A infraestrutura dos banheiros foi outro ponto observado como um problema, já que estes necessitam de uma readequação (estão um pouco desgastados pelo tempo), como uma troca nos azulejos, a troca das pias, além de uma melhor iluminação e da adição de luzes com sensor de presença e pias automáticas, fazendo com que o restaurante tenha uma economia a longo prazo.

Segundo relatado pelo próprio gestor do estabelecimento, o foco na qualidade do produto oferecido é um diferencial do Tobias Restaurante, e esta visão se fez presente

nas pesquisas realizadas com os clientes, que corroboraram com o gestor apontando que o ponto de diferencial do estabelecimento é na qualidade de seu produto. Sendo que o proprietário junto de seu chefe de cozinha, implementaram um controle rígido de qualidade, onde são feitos feedbacks constantes quanto às deficiências apresentadas, buscando oferecer um serviço de alta qualidade, tornando isso um diferencial perante seus concorrentes. Outro ponto a ser destacado é quanto a padronização dos funcionários, uma vez que todos recebem o uniforme quando são contratados e devem utilizá-lo todos os dias.

Quanto a realização de planejamentos, o restaurante não possui formas estruturadas de formulação de estratégias, nem tão pouco as estratégias táticas e operacionais. Segundo o gestor, tudo é feito a partir de problemas que surgem, ou oportunidades, sendo seguido uma linha mais intuitiva.

Como abordado anteriormente, o proprietário salientou que há pouca sazonalidade de clientes no estabelecimento, devido principalmente a localização e ao público alvo, que proporciona clientes em todas as épocas do ano.

Atualmente o Tobias Restaurante não possui nenhuma prestadora de serviços de marketing e também possui pouca visibilidade no aspecto de “publicidade e propaganda”, tendo em vista a falta de exposição do restaurante, como no caso da inexistência de uma placa de identificação do local, a não confecção de flyers, nem propagandas em meios de comunicação. Segundo o gestor, hoje a divulgação ocorre principalmente pelo “boca-a-boca”. Embora o restaurante conte com uma marca já conhecida no mercado, dado ao tempo que este está localizado na região e também pela fama que o nome Tobias Restaurante adquiriu nos anos em que prestava alimentação para festas e eventos. Entretanto após uma conversa com o mesmo, ficou estabelecida a importância de uma melhor divulgação do negócio, e este já está providenciando a confecção de uma placa a ser colocada na frente do restaurante.

No aspecto da mão de obra, hoje o restaurante conta com uma estrutura organizacional simples, onde possui um proprietário, um chefe de cozinha, um responsável pela balança, 6 ajudantes de cozinha e 2 garçons. Segundo o proprietário, a estrutura atual consegue atender tranquilamente a demanda de clientes que o restaurante recebe diariamente.

Outro ponto abordado na análise interna da organização refere-se à gestão financeira que no Tobias Restaurante é feita pelo seu proprietário com o auxílio de um contador que prestar serviços à organização. Conforme foi abordado, o estabelecimento possui uma média de receita nos últimos meses em torno de R\$ 80,000 reais, porém o lucro da empresa é menor, dado que os custos para manter o estabelecimento são consideravelmente altos. Entretanto, foi abordado junto ao gestor a possibilidade de um aumento de seu preço no curto prazo, sendo que este salientou que com a diminuição da demanda observada nos últimos meses, muito graças a crise enfrentada pelo país, hoje ele não observa a possibilidade em aumentar seu preço dado estes fatores. Quanto uma diminuição do valor aplicado, foi abordado tanto com o gestor, como observado nas pesquisas de campo, que o Tobias Restaurante já oferece um dos menores preços da região, fazendo com que diminuir ainda mais este preço, resultaria em prejuízos para a organização.

Quanto ao relacionamento com seus fornecedores, foi constatado que o Tobias Restaurante possui uma gama considerável de fornecedores e parceiros que prestam serviços de qualidade para o estabelecimento. Sendo que os feedbacks entre estabelecimento e fornecedor são constantes, fazendo com que a parceria seja benéfica para ambos os lados. Já o relacionamento com os clientes, preza pela fidelização destes, focando principalmente no bom atendimento, em buscar cumprir com as promessas de serviço que são feitas pelo estabelecimento. O gestor salientou que busca instruir seus colaboradores a prestarem o serviço sempre da maneira mais amigável e prestativa possível para fazer com que os clientes tenham vontade de retornar ao restaurante. Entretanto ao aplicar os questionários junto os clientes, foi possível observar um aproveitamento muito satisfatório do Tobias Restaurante e quase todos os quesitos, sendo que o que recebeu as menores notas foram no quesito do atendimento personalizado. Sendo assim foi discutido com o gestor que este é um ponto que deve receber uma atenção especial.

Para que seja possível uma melhor análise do estabelecimento, o quadro 7, traz o desempenho do Tobias Restaurante, segundo a opinião de seus clientes.

Quadro 7 - Desempenho do Tobias Restaurante:

	PESO	TOBIAS	
		DESEMPENHO	RESULTADO
Confiabilidade	4,4	4,1	18,2
Empatia	3,5	3,5	12,2
Tangíveis	4,0	3,9	15,8
Segurança	3,1	3,8	11,7
Receptividade	3,9	3,6	14,1
TOTAL	3,8	3,8	14,9

Fonte: Adaptado de DAVID, 1998, com dados da pesquisa.

Salientando que ao analisar a expectativa do cliente em relação ao desempenho do Tobias Restaurante, o resultado foi extremamente satisfatório, ressaltando novamente que o quesito Confiabilidade foi o que recebeu maior pontuação, quesito este que trata da qualidade, sabor, aspecto do alimento. E o que recebeu menores notas foram Empatia e Receptividade, que tratam do atendimento ao cliente. Embora mesmo sendo as menores notas, estes obtiveram desempenho muito próximo de ótimo.

Sendo assim, ao finalizar a análise interna da organização, através dos dados coletados e do ponto de vista do gestor, foi possível salientar e pontuar os pontos fortes e os pontos fracos existentes no Tobias Restaurante. Esta análise pode ser melhor entendida, observando o quadro 8.

Quadro 8 - Pontos Fortes e Fracos do Tobias Restaurante:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Ambiente Climatizado;	Não conta com estacionamento;
Oferece 5 tipos de carnes diariamente;	Não possui placa na entrada;
Restaurante espaçoso e bem organizado;	Não possui um plano de marketing, divulgação apenas por indicação;
Comida variada e saborosa;	Infraestrutura dos banheiros necessitam de melhoria
Funcionários uniformizados;	Local ocioso na entrada do estabelecimento
Anos de atuação no mercado;	Não possui um espaço grande para estoque;
Marca conhecida;	Atendimento ao cliente;
Cozinha industrial completa;	Decoração poderia ser melhorada;
Mão de obra experiente e qualificada;	
Preço competitivo;	
Fornecedores fortes e parceiros;	

Fonte: Elaboração própria.

4.6 MATRIZ FOFA

A análise da Matriz Fofa irá possibilitar ao empreendedor do Tobias Restaurante visualizar a empresa em relação as oportunidades e ameaças existentes no mercado, assim como identificar suas forças e fraquezas. Essa análise permite à organização relacionar seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Possibilitando uma visão ampla de todos os fatores que influenciam direta e indiretamente a organização. Esta matriz pode ser observada no quadro 9.

Quadro 9 - Matriz FOFA do Tobias Restaurante

	AJUDA	ATRAPALHA
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Ambiente Climatizado;	Não conta com estacionamento;
I	Oferece 5 tipos de carnes diariamente;	Não possui placa na entrada;
N	Restaurante espaçoso e bem organizado;	Não possui um plano de marketing, divulgação apenas por indicação;
T	Comida variada e saborosa;	Infraestrutura dos banheiros necessitam de melhoria
E	Anos de atuação no mercado;	Local ocioso na entrada do estabelecimento
R	Marca conhecida;	Não possui um espaço grande para estoque;
N	Cozinha industrial completa;	Atendimento ao cliente;
A	Mão de obra experiente e qualificada;	Decoração poderia ser melhorada.
	Fornecedores fortes e parceiros;	
	Restaurante consegue oferecer um preço abaixo de média de seus concorrentes.	
E	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
X	Grande número de empresas próximas ao estabelecimento;	Crise econômica no Brasil;
T	Estabelecimento em local de fácil acesso;	Grande quantidade de concorrentes e de substitutos nas redondezas;
E	Restaurante possui uma marca conhecida pelos moradores da região e pelos trabalhadores do entorno;	Restaurante não conta com espaço físico para uma possível ampliação;
R	Mão de obra abundante no setor;	Diminuição gradativa dos clientes;
N	Não há sazonalidade dos clientes;	Nem todos os fornecedores fornecem a entrega de suas mercadorias;
A	Grande oferta de fornecedores.	Regulamentação forte por parte dos órgãos governamentais.

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar a Matriz, realizou-se um cruzamento entre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Partindo dos pontos fortes identificados no Tobias Restaurante, identifica-se que o restaurante conta com um ponto forte, a quantidade de carnes oferecidas em seu buffet, que é muito superior ao oferecido por seus concorrentes. Além disto, o sabor e a aparência das refeições é um ponto salientado na pesquisa com os clientes. O

estabelecimento oferece um produto mais barato que seus concorrentes, e com isso atrai clientes existentes na região, mesmo que um de seus pontos fracos seja o atendimento.

Segundo os próprios clientes, o restaurante possui um ambiente espaçoso e bem organizado, entretanto a decoração deste local foi apontado como um ponto fraco, sendo assim cabe ao estabelecimento buscar maneiras de modernizar sua decoração, para extinguir este ponto fraco. Além disto foi identificado que a estrutura dos banheiros são um ponto fraco que deve ser revisto, para que o estabelecimento não venha a ser prejudicado no futuro.

Apesar de possuir uma marca conhecida na região, o restaurante não trabalha com o marketing e com a divulgação do local, isto faz com que a organização não aproveite a oportunidade de atrair novos clientes existentes na região, e corre o risco de perder clientes para seus concorrentes próximos.

Outro ponto a ser salientado é quanto a experiência dos funcionários, que foi apontado como um ponto forte, entretanto a forma como estes lidam com os clientes foi identificado como um ponto fraco da organização, e com um mercado estável e com a diminuição gradativa de clientes, dada a crise do Brasil, o atendimento pode ser um diferencial que faça com que o cliente busque voltar ao Tobias Restaurante. Sendo assim o atendimento é algo que deve ser melhorado.

O restaurante conta hoje com um preço muito competitivo em relação ao mercado, isso faz com que a ameaça da crise econômica, não interfira tanto na organização, uma vez que se o cliente for escolher onde almoçar, se baseando no preço, o Tobias restaurante será uma das melhores escolhas.

A relação entre os fornecedores e a organização também foi um ponto de destaque ao observar a empresa, mesmo que nem todos entreguem as matérias primas no local, a negociação do preço e da qualidade dos produtos, prevalecem na escolha destes fornecedores.

O grande número de empresas existentes na região, proporcionam ao restaurante uma clientela abundante e continua, sendo que mesmo com a crise, o estabelecimento não conta com uma sazonalidade grande.

Como abordado anteriormente a qualidade do atendimento foi algo apontado como um ponto fraco da organização, entretanto há uma grande quantidade de mão de

obra qualificada no mercado, e esta é uma oportunidade que pode ser explorada pela organização, contratando funcionários que possuam uma melhor interação com os clientes.

Apesar de o restaurante não possuir um estacionamento, o estabelecimento se localiza em uma área de fácil acesso, onde os automóveis podem ser estacionados no entorno, e levando em consideração que muitos clientes trabalham no entorno do restaurante, muitas vezes estes nem se deslocam de automóvel até o Tobias Restaurante.

4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Finalizada a Matriz FOFA, chega o momento de formular o processo estratégico da organização. Nesta etapa, serão abordadas as grandes questões estratégicas relevantes segundo as etapas feitas até o momento. Neste sentido, alguns pontos a serem corrigidos foram pontuados junto ao gestor, sendo que estes são primordiais para que a organização alcance a sua visão.

Conforme discutido com o proprietário do Tobias Restaurante, os objetivos estratégicos da organização levam em consideração como principais premissas, o cumprimento da missão e visão, e fazer com que orientem e focalizem as ações organizacionais em prol de um objetivo comum. Neste sentido no intuito de melhorar os resultados da organização, foram elencadas algumas estratégias, sendo elas:

- 1) Melhorar as estratégias de marketing;
- 2) Manter a grande variedade de alimentos no buffet;
- 3) Buscar manter o preço competitivo e acessível ao seu público alvo;
- 4) Aumentar sua arrecadação, sem mudar o preço, mas buscando aumentar a quantidade de clientes;
- 5) Aumentar a clientela, fidelizando-os pela qualidade e preço das refeições;
- 6) Buscar atender as expectativas dos clientes da melhor maneira possível;
- 7) Identificar e se antecipar as necessidades dos clientes;
- 8) Aprimorar os processos internos, tornando mais eficientes;

- 9) Buscar reduzir os custos e o desperdício de matéria prima;
- 10) Motivar os funcionários a executarem suas funções com o máximo de eficiência;
- 11) Aperfeiçoar os colaboradores, na maneira de atender os clientes;
- 12) Aumentar a taxa de satisfação dos colaboradores.

Definidos os objetivos estratégicos mais importantes para a organização, foi montado um mapa estratégico da organização, que tem por finalidade facilitar o entendimento dos demais colaboradores a respeito de seus objetivos estratégicos. Para isso foram observados todos os dados coletados anteriormente e definido quais pontos deveriam ser valorizados e quais deveriam ser corrigidos para que a empresa possa alcançar sua visão. O mapa estratégico formulado para o Tobias Restaurante, está presente no quadro 10.

Quadro 10- Mapa estratégico do Tobias Restaurante:



Fonte: Adaptado de KICH e PEREIRA (2011)

Neste quadro, é possível observar os principais objetivos estratégicos definidos pelo Tobias Restaurante. O mapa estratégico foi elaborado, utilizando quatro perspectivas que foram: Financeira, Clientes, Processos, Pessoas. Além dos Impulsionadores que dão suporte a estas perspectivas.

Sendo assim, os objetivos estratégicos que compõem a perspectiva financeira dizem respeito as ações a serem executadas para manterem a empresa lucrativa e competitiva no mercado em que atua. Os objetivos que estão na perspectiva de clientes, focam nas nas ações a serem feitas pela organização para melhorar a maneira como o cliente vê o Tobias Restaurante, buscando a satisfação destes. Na perspectiva dos processos, são abordadas as estratégias que auxiliaram na melhoria do serviço, e na maneira como são executados os processos no restaurante.

Um ponto observado durante a elaboração do planejamento foi quanto ao atendimento prestado pelos funcionários do restaurante aos seus clientes. Desta forma, na perspectiva de pessoas, a organização busca estratégias para melhorar sua mão de obra, e por consequência melhorar seu serviço prestado. Definidos os objetivos estratégicos, serão traçadas as ações que deverão ser executadas para que se conclua estas estratégias.

Sendo assim, foram elaboradas junto ao gestor, as ações mais adequadas para cada um dos objetivos estratégicos observados, estas ações podem ser identificadas no quadro 11.

Quadro 11 - Ações estratégicas a serem tomadas no Tobias Restaurante:

QUESTÕES ESTRATÉGICAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
1) Melhorar as estratégias de marketing;	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir uma placa a ser colocada na frente do estabelecimento; - Elaborar propagandas por meio de jornal, flyers, outdoors e redes sociais.
2) Manter a grande variedade de alimentos no buffet;	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar oferecendo uma quantidade diversificada de alimentos, priorizando a qualidade.

<p>3) Buscar manter o preço competitivo e acessível ao seu público alvo;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a organização sempre alerta quanto a mudança de preço de seus concorrentes, buscando manter os preços sempre dentro da média do mercado. - Comprar matérias primas de qualidade e a preços acessíveis e vantajosos para a organização; - Cortar custos desnecessários no processo.
<p>4) Aumentar sua arrecadação, sem mudar o preço, mas buscando aumentar a quantidade de clientes;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A organização deve buscar atrair mais clientes, formulando estratégias como: - Maior divulgação do estabelecimento, promoções para clientes; - Menus especiais em determinados dias da semana. - Sendo assim a quantidade de clientes pode ser aumentada e não necessariamente será preciso mudar o preço da alimentação.
<p>5) Aumentar a clientela, fidelizando-os pela qualidade e preço das refeições;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como apontado anteriormente, é preciso que a organização busque fidelizar seus clientes, propiciando a eles vantagens ao escolher o Tobias Restaurante para almoçar. - Uma das formas de manter seus clientes e atrair novos, é priorizando a qualidade da comida e do atendimento, além de buscar oferecer preços condizentes com o mercado;
<p>6) Buscar atender as expectativas dos clientes da melhor maneira possível;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Executar um serviço de qualidade e oferecer uma alimentação segura e saborosa, é uma das maneiras mais corretas de atender as expectativas dos clientes.
<p>7) Identificar e se antecipar as necessidades dos clientes;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É necessário que o gestor converse com seus funcionários e demonstre a importância do atendimento de alto padrão com seus clientes; - Treinar os funcionários a terem uma percepção das necessidades do cliente, e estes devem se anteceder a ela.

<p>8) Aprimorar os processos internos, tornando mais eficientes;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A busca continua pela melhoria dos processos é algo que deve ser buscado em todas as organizações; - É necessário que se busque o aperfeiçoamento do atendimento, do preparo dos alimentos, e isto pode ser feito através de cursos de aperfeiçoamento dos funcionários.
<p>9) Buscar reduzir os custos e o desperdício de matéria prima;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A diminuição dos desperdícios pode ser feita com uma previsão de demanda, através de experiências anteriores, o gestor junto de seu chefe de cozinha pode formular uma perspectiva de demanda e buscar não cometer excessos; - Outra forma de diminuir os custos com desperdício é buscar reutilizar as sobras do buffet, produzindo outros tipos de refeições.
<p>10) Motivar os funcionários a executarem suas funções com o máximo de eficiência;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientizar os colaboradores da sua relevância para a organização, e da importância de se prestar o melhor serviço possível. - Os funcionários devem entender que quanto melhor for o serviço, melhor para a organização e melhor para estes, isto pode ser feito através de uma Plano de Participação dos Lucros.
<p>11) Aperfeiçoar os colaboradores, na forma de atender os clientes;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar aos colaboradores a importância do atendimento como um diferencial da organização.
<p>12) Aumentar a taxa de satisfação dos colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecendo bonificações por metas alcançadas; - Manter salários dentro da média do mercado.

Fonte: Elaboração Própria.

4.7 IMPLEMENTAÇÃO

Por fim, é a hora da implementação do planejamento estratégico na organização. Esta é a etapa mais delicada, pois envolve assuntos organizacionais como: clima organizacional adequado, sistema de incentivos, competência operacional, capacitação e treinamento.

Enquanto estruturas e políticas podem ser modificadas, a cultura organizacional é mais resistente a mudanças. No entanto, a mudança na mentalidade da organização pode ser a chave para a implementação bem-sucedida de um planejamento estratégico.

Nesta etapa deve-se definir uma equipe que será responsável por acompanhar a implementação do planejamento na organização, neste sentido foram escolhidos o proprietário Marcos, o chef de cozinha Alexandre e o responsável pela balança Marcio. Será papel dos três envolvidos, acompanhar e avaliar a implantação e resolver possíveis problemas que as pessoas venham a enfrentar quando da implantação.

A primeira ação feita pela equipe é o lançamento oficial do documento para todos os colaboradores, que deverá ser feita no próprio restaurante. Ficou decidido que será feito um jantar para os funcionários e neste o gestor apresentará o projeto a todos da organização. Neste evento será apresentado aos funcionários que os responsáveis pelo acompanhamento e controle do planejamento estratégico, serão o Marcos, Alexandre e Marcio.

Foi discutido previamente com o gestor, a importância que esta etapa representa para o projeto, uma vez que muitas vezes os colaboradores acabam voltando para suas funções tradicionais e acabam esquecendo de implantar o processo de planejamento. Por isso, a importância da equipe de acompanhamento para o sucesso da implantação do processo.

Neste sentido foi elaborado um plano de ação que deve ser seguido para que se ponha em prática todas as ações estratégicas que foram definidas como primordiais para satisfazer os objetivos estratégicos. Este plano pode ser observado no quadro 12.

Quadro 12 - Plano de ação para o Tobias Restaurante

AÇÕES ESTRATÉGICAS	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando ?	Como?	Quanto Custa?
Adquirir uma placa a ser colocada na frente do estabelecimento	Comprar uma placa para o restaurante	Melhorar a divulgação do estabelecimento	O gestor será o responsável	Com a empresa que oferecer o melhor preço	Dentro de 1 mês	Será colocada na entrada do estabelecimento	Entre R\$: 300,00 e R\$:500,00
Elaborar propagandas por meio de jornal, flyers, outdoors e redes sociais	Divulgar a empresa em diferentes meios de comunicação	Melhorar a divulgação do estabelecimento	O gestor será o responsável	Em jornais, outdoors, flyers	Dentro de 1 mês	Elaborar propagandas por meio de matérias gráficas	Entre R\$: 700,00 e R\$: 1.000,00
Continuar oferecendo uma quantidade diversificada de alimentos, priorizando a qualidade	Manter o buffet atrativo e diversificado, além de saboroso	A qualidade da comida e sua variedade são um dos pontos principais a serem observados pelos clientes	O chefe de cozinha e seus cozinheiros serão os responsáveis	Na área de escolha, preparo e manuseio do alimento	Sempre	Escolhendo sempre os melhores alimentos, buscando novas receitas e manter a qualidade elevada.	Entre R\$: 2.000,00 e R\$: 3.000,00
Manter a organização sempre alerta quanto a mudança de preço de seus concorrentes	Estar sempre atento aos preços dos concorrentes	O preço é um fator competitivo que deve receber uma atenção especial do gestor	O gestor será o responsável	Avaliar os concorrentes	Mensalmente	O gestor deverá observar mensalmente os preços de seus clientes diretos, para identificar possíveis mudanças	Nenhum custo
Buscar atrair mais clientes	Aumentar a quantidade de clientes	A organização deve buscar atrair sempre mais clientes para aumentar sua receita	Todos os funcionários são responsáveis	Nas áreas de atendimento ao cliente	Sempre	Oferecer promoções para clientes assíduos, além de elaborar menus especiais em determinados dias da semana.	Entre R\$: 1.000,00 e R\$: 1700,00
A busca continua pela melhoria dos processos	Melhorar os processos executados pela empresa	A empresa deve buscar sempre melhorar seus serviços, no intuito de aumentar suas receitas	Todos os funcionários são responsáveis	Em todas as áreas operacionais	Sempre	Oferecer cursos de aperfeiçoamento para os funcionários, além de ouvir e por em prática os feedbacks positivos identificados	Entre R\$: 1.200,00 e R\$: 2.000,00
É necessário que se busque o aperfeiçoamento do atendimento, do preparo dos alimentos	Melhorar o atendimento e o preparo dos alimentos	A empresa deve entender que o atendimento é algo primordial para a fidelização do cliente	Os garçons, cozinheiros e responsável pela balança são os responsáveis	Em todas as áreas de atendimento e de preparo de alimentos	Sempre	Conscientizar os funcionários que estes devem buscar oferecer o melhor atendimento possível. Estar sempre atentos as necessidades do cliente	Nenhum custo

AÇÕES ESTRATÉGICAS	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando ?	Como?	Quanto Custa?
Elaborar uma previsão de demanda, através de experiências anteriores	É importante que exista uma previsão de demanda	Através desta previsão, é possível que se diminua os desperdícios de alimentos.	O gestor junto do Cheff de cozinha são os responsáveis	Na área de preparo de na quantidade de de almoços vendidos	Mensalmente	Através das médias dos meses anteriores, é possível se estabelecer uma media de demanda	Nenhum custo
Buscar reutilizar as sobras do buffet, produzindo outros tipos de refeições	Utilizar das sobras para fazer outros pratos	Para reduzir custos e desperdícios de comida	O Cheff de cozinha é o responsável	Na área de preparo dos alimentos	Diariamente	Buscar receitas que utilizem de outros alimentos prontos	Nenhum custo
Conscientizar os colaboradores da sua relevância para a organização, e da importância de se prestar o melhor serviço possível.	Mostrar aos funcionários a sua importância para a organização	A organização deve buscar manter seus funcionários sempre motivados para executar suas funções	O gestor é o responsável	Em todas as áreas da empresa	Dentro de 1 mês	Buscar oferecer as melhores condições de trabalho para os funcionários. Além de estudar a viabilidade de um Plano de participação nos lucros	Entre R\$: 800,00 e R\$: 1.300,00
Demonstrar aos colaboradores a importância do atendimento como um diferencial da organização.	Melhorar o atendimento o frente aos clientes	Os funcionários precisam ter conhecimento que o atendimento é um fator muito valorizado pelos clientes	O gestor junto de todos os funcionários são responsáveis	Em todas as áreas da empresa	Diariamente	O gestor deve reunir sua equipe e mostrar a eles que o atendimento deve ser executado com o maior zelo possível	Nenhum custo
Oferecer bonificações por metas alcançadas	Disponibilizar uma gratificação aos funcionários que executarem as metas estabelecidas	Uma das formas de motivar os funcionários	O gestor é o responsável	Em todas as áreas da empresa	Dentro de 3 meses	Elaborar um plano de metas e de bonificações para os funcionários que alcancarem os objetivos estabelecidos	Entre R\$: 2.500,00 e R\$: 3.500,00
Manter salários dentro da média do mercado	Buscar manter os salários sempre justos e dentro da média do mercado	Caso a empresa deixe de oferecer salários competitivos, ela corre o risco de perder seus talentos	O gestor é o responsável	Em todas as áreas da empresa	Mensalmente	O gestor deve se manter atento as mudanças do setor, e manter o salário de ser funcionários sempre atraente e competitivo	Custo variável dependem do das mudanças do setor

Fonte: Elaboração Própria.

Este plano é uma ferramenta extremamente útil, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade. Sendo assim, eliminar estas possíveis dúvidas agiliza e muito as atividades a serem desenvolvidas por colaboradores de setores ou áreas diferentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é utilizado com uma ferramenta que auxilia no processo de gestão, que possibilita aos administradores a identificação de oportunidades e ameaças do mercado externo e a análise dos pontos fortes e fracos da organização, fornecendo um aperfeiçoamento de produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes. Além disto possibilita realizar uma análise do mercado e dos concorrentes da organização. O objetivo proposto inicialmente foi alcançado com a definição de missão, visão, valores, pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades, posicionamento estratégico e objetivos estratégicos para Tobias Restaurante.

Através das informações coletadas durante a pesquisa, é aconselhável que a organização formalize o processo de planejamento estratégico, tornando-o acessível a todos os envolvidos na organização. Buscando assim que os colaboradores fiquem comprometidos com o projeto e a empresa alcance dos objetivos propostos.

Pode-se observar que mesmo não contando com um planejamento estruturado e definido, o Tobias Restaurante consegue se manter no mercado a muitos anos, priorizando principalmente a qualidade e o preço de seu alimento. Entretanto há pontos fracos bem identificados que deverão ser corrigidos para que a organização aumente cada vez mais seus resultados.

Conforme foi observado, a aplicação do planejamento será de grande aproveitamento por parte da organização, que através dele pode observar quais processos têm executado com maestria, e quais é necessário uma melhoria. Neste sentido o planejamento propiciou a organização uma melhor visão de seu negocio e de seus processos, e se pode ter uma ideia de como os clientes enxergam o Tobias Restaurante.

Dentre os pontos mais salientados no processo, foi que muitos processos executados pela organização são feitos com excelência, como o preparo da comida, a organização do local, limpeza, variedade de alimentos. Em contra partida o atendimento é um ponto que deve ser melhorado e aperfeiçoado para que organização alcance seus objetivos a longo prazo.

A elaboração do projeto foi de grande importância tanto para o pesquisador quanto para a organização, uma vez que uma troca infinita de informações foram trocadas durante os quatro meses em que foi desenvolvido o projeto. Além disto foi mostrado junto ao gestor, a importância de se ter um planejamento dentro de uma organização.

Através do planejamento o gestor pode observar quais pontos fortes e quais pontos fracos podem ser encontrados no Tobias Restaurante. Através da coleta de dados com os clientes, alguns pontos foram apontados como diferenciais da organização como ambiente climatizado, oferece 5 tipos de carnes diariamente, restaurante espaçoso e bem organizado, comida variada e saborosa, preço competitivo, restaurante consegue oferecer um preço abaixo de média de seus concorrentes

Durante o processo foi possível identificar os concorrentes diretos do Tobias Restaurante e observar quais processos a organização precisa melhorar perante estes concorrentes, como seu atendimento e sua estrutura de decoração que podem ser mudados para melhorar os resultados do Tobias Restaurante. Além disto foram discutidos os preços médios do mercado, as dificuldades para os entrantes, e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona ao estabelecimento estudado. Dentre essas ameaças podemos destacar como crise econômica no Brasil, grande quantidade de concorrentes e de substitutos nas redondezas; regulamentação forte por parte dos órgãos governamentais, entre outros aspectos que podem interferir na organização.

Conforme discutido com o gestor a empresa acredita que continuará a prosperar, pois está em um local que lhe propicia um público constante e de baixa sazonalidade, além disto restaurante investe na qualidade de seus produtos, elabora menus diversificados, além de oferecer seus produtos a baixo preço.

Entretanto diante das dificuldades apontadas no estudo, em relação ao atendimento do restaurante, é importante salientar a adoção de políticas de treinamento para com os colaboradores. Fato que contribuirá efetivamente para um atendimento de maior qualidade do Tobias Restaurante.

REFERÊNCIAS

- ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Disponível em: <www.abia.org.br> Acesso em: 21/06/2015.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio e Janeiro: LTC, 1982.
- ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, Igor, MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993
- AUDY, Jorge Luís Nicolas; SILVA, Cláudia. **Proposta de um Modelo de Processo para o Desenvolvimento de Cenários**. In: SBSI - SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 1., 2004, Porto Alegre. **Anais do I SBSI**. Porto Alegre: Evangraf, 2004.
- BAIN & COMPANY. **Management Tools & Trends 2007**. 2007. Disponível em: <http://www.bain.com/management_tools/management_tools_and_trends_2007.pdf> Acesso em: 10/05/2015
- BAIN & COMPANY. **Change Management Programs**. 2011. Disponível em: <<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-change-management-programs.aspx>> Acesso em: 10/05/2015
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BEPPLER, Mônica Külkam; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Cultura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BETHLEM, A.S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BITNER, M. J.; ZEITHAML, V. A. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**. 2a ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.
- BORN, Roger. **Construindo o Plano Estratégico: Cases Reais e Dicas Práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

CARDOSO, F. A. R.; NETO, A. C. **Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método de avaliação SERVQUAL**. Tese de Doutorado. Curitiba: UFPR, 2004.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts & Cases**. 7. ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall Inc., 1998.

DE GEUS, A. **A empresa viva. Estratégias para o crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, P.F. **Introdução a administração**. São Paulo: 1984.

FADEL, Sérgio. **Planejamento Estratégico**. 2010. Disponível em: <http://www.exitoadm.com.br/artigos.php?pageNum_rs_ar=3&totalRows_rs_ar=16&id=10> Acessado em: 20/08/2015.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Textron, 1996.

FALCONI, Vicente. **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. 8 ed.; Minas Gerais; 2004.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas 2011.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGRAW-Hill, 1991.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2012. <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm>> Acesso em: 20/08/2015

JESUS, Andréa Araújo de. **Satisfação de clientes de serviços de restaurantes: um estudo de caso na cidade de Salvador/BA**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2005.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KICH, Juliane I. Franceso; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma Implantação Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

IRELAND, R. Duarte; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage, 2015.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MONTGOMERY, C.A.; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michel. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAMPAIO, M. I. C. et. al. **PAQ - Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP**. Ciência da Informação, v. 33, n. 1, 2004.

SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SEBRAE - **Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2014. Disponível em: o em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/76-noticias/>>

multissetorial/13194-falhas-no-planejamento-na-gestao-e-postura-do-empresario-sao-as-maiores-causas-do-fechamento-de-empresas> Acesso em: 20/08/2015

SEBRAE - **Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2015.

Disponível em: o em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Use-a-matriz-F.O.F.A.-para-corrigir-deficiências-e-melhorar-a-empresa> > Acesso em: 20/08/2015

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Candida S. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, E. Lucia MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A, BERRY, L. L. **Delivering Quality Service**. New York: Free Press, 1990.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista com o gestor:

- 1) Como surgiu o Tobias Restaurante?
- 2) Qual o preço?
- 3) Quantos funcionários você conta hoje na empresa? Como é a estrutura organizacional?
- 4) Atualmente a empresa vem obtendo lucros? Qual o faturamento mensal?
- 5) Há conflitos entre os colaboradores?
- 6) Qual é o enfoque principal de seu restaurante?
- 7) Quais seus principais fornecedores? Como é feito o contrato?

APÊNDICE B - Questionário entregue aos clientes:

Bom dia, sou graduando em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina e com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico no Tobias Restaurant, necessito de sua colaboração para que responda algumas perguntas do questionário ao lado.

No quadro de **Importância**, marque um X no grau que você considera importante estes aspectos em um Restaurante.

No quadro **Desempenho**, marque um X no grau que você avalia o Tobias Restaurant.

No quadro abaixo, dê uma nota de 1 a 5 para a importância que esses itens possuem para um restaurante.



	IMPORTANCIA					DESEMPENHO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ATRIBUTOS	Nenhuma	Pouca	Moderada	Importante	Muito importante	pessimo	ruim	regular	bom	ótimo
Confiabilidade	Menu diverso e atrativo									
	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)									
	Cumprimento das promessas do serviço									
	Alimento seguro (sem risco para saúde)									
	Clientes se sentem especiais									
Empatia	Itens especiais no cardápio para saúde e para crianças									
	Empregados se atenciam às necessidades dos clientes									
	Serviço personalizado com atenção individualizada									
	Empregados sensíveis às necessidades dos clientes									
	Ambiente interno agradável									
Tangíveis	Aparência arrumada e caprichada do restaurante									
	Limpeza									
	Decoração e conforto do mobiliário									
	Decoração									
	Empregados bem treinados e experientes									
Segurança	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu									
	Facilidade para entrar e sair									
	Segurança do local									
	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais									
	Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes									
Receptividade	Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita									
	Serviço rápido e ágil									
	Empregados demonstram interesse no atendimento e recomendações									

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	PESO
1) o uso completo dos insumos e assim reduzindo ao máximo o desperdício;	
2) ter um cuidado com o cardápio, para que seja sempre saboroso e atraente e saudável;	
3) possuir um ambiente extremamente higiênico e organizado;	
4) oferecer preços compatíveis com o mercado;	
5) elaborar campanhas sucessivas de propaganda e marketing;	
6) oferecer facilidades de pagamento: cartões de crédito e débito, vale-refeição.	

APÊNDICE C - Resultado da pesquisa no Tobias e seus concorrentes:

		PESO	TOBIAS		TIANNES	
			DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO
Confiabilidade	Menu diverso e atrativo	4,3	4,1	17,5	4	17,2
	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	4,7	4,1	19,4	5	23,5
	Cumprimento das promessas do serviço	4,3	4,1	17,3	5	21,4
	Alimento seguro (sem risco para saúde)	4,4	4,2	18,5	5	21,9
Empatia	Cientes se sentirem especiais	3,8	3,8	14,5	3	11,4
	Itens especiais no cardápio para saúde e para crianças	3,3	3,4	11,4	3	10,0
	Empregados se anteciparem às necessidades dos clientes	3,6	3,2	11,4	2	7,1
	Serviço personalizado com atenção individualizada	3,1	3,3	10,1	2	6,2
	Empregados sensíveis às necessidades dos clientes	3,7	3,7	13,7	3	11,2
Tangíveis	Ambiente interno agradável	4,3	3,9	16,7	4	17,1
	Aparência arrumada e caprichada do restaurante	4,4	3,8	16,7	5	21,9
	Limpeza	4,6	4,3	19,9	4	18,4
	Dimensões e conforto do mobiliário	3,7	3,8	13,9	4	14,6
	Decoração	3,3	3,6	12,0	5	16,5
Segurança	Empregados bem treinados e experientes	3,8	3,7	13,8	3	11,3
	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu	3,9	3,8	14,7	3	11,6
	Facilidade para estacionar o carro	3,8	3,6	13,7	5	19,0
	Segurança do local	4,0	4,0	15,7	4	15,9
Receptividade	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	3,3	3,4	11,3	3	9,9
	Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	3,9	3,8	14,7	4	15,4
	Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	3,9	3,5	13,6	3	11,6
	Serviço rápido e ágil	4,3	3,8	16,4	4	17,1
	Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	4,1	3,7	14,8	3	12,2
TOTAL			3,8	14,9	4	14,9

		PESO	MALAGUETAS		CONTINENTE	
			DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO
Confiabilidade	Menu diverso e atrativo	4,3	4	17,2	2	8,6
	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	4,7	4	18,8	4	18,8
	Cumprimento das promessas do serviço	4,3	4	17,1	4	17,1
	Alimento seguro (sem risco para saúde)	4,4	4	17,5	3	13,1
Empatia	Clientes se sentirem especiais	3,8	3	11,4	3	11,4
	Itens especiais no cardápio para saúde e para crianças	3,3	4	13,3	2	6,7
	Empregados se anteciparem às necessidades dos clientes	3,6	3	10,7	4	14,2
	Serviço personalizado com atenção individualizada	3,1	4	12,3	2	6,2
	Empregados sensíveis às necessidades dos clientes	3,7	4	14,9	3	11,2
Tangíveis	Ambiente interno agradável	4,3	5	21,4	1	4,3
	Aparência arrumada e caprichada do restaurante	4,4	4	17,5	2	8,8
	Limpeza	4,6	4	18,4	2	9,2
	Dimensões e conforto do mobiliário	3,7	4	14,6	1	3,7
	Decoração	3,3	4	13,2	2	6,6
Segurança	Empregados bem treinados e experientes	3,8	5	18,8	2	7,5
	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu	3,9	4	15,5	3	11,6
	Facilidade para estacionar o carro	3,8	2	7,6	1	3,8
	Segurança do local	4,0	2	8,0	1	4,0
Receptividade	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	3,3	3	9,9	2	6,6
	Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	3,9	4	15,4	3	11,6
	Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	3,9	4	15,5	4	15,5
	Serviço rápido e ágil	4,3	4	17,1	4	17,1
	Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	4,1	2	8,1	2	8,1
TOTAL			4	14,5	2	9,8

		PESO	QUERO MAIS		MIRANTES	
			DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO
Confiabilidade	Menu diverso e atrativo	4,3	3	12,9	4	17,2
	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	4,7	4	18,8	4	18,8
	Cumprimento das promessas do serviço	4,3	3	12,8	4	17,1
	Alimento seguro (sem risco para saúde)	4,4	4	17,5	4	17,5
Empatia	Clientes se sentirem especiais	3,8	3	11,4	3	11,4
	Itens especiais no cardápio para saúde e para crianças	3,3	3	10,0	4	13,3
	Empregados se anteciparem às necessidades dos clientes	3,6	3	10,7	3	10,7
	Serviço personalizado com atenção individualizada	3,1	3	9,2	3	9,2
	Empregados sensíveis às necessidades dos clientes	3,7	3	11,2	4	14,9
Tangíveis	Ambiente interno agradável	4,3	4	17,1	4	17,1
	Aparência arrumada e caprichada do restaurante	4,4	4	17,5	4	17,5
	Limpeza	4,6	3	13,8	4	18,4
	Dimensões e conforto do mobiliário	3,7	3	11,0	4	14,6
	Decoração	3,3	4	13,2	3	9,9
Segurança	Empregados bem treinados e experientes	3,8	3	11,3	3	11,3
	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu	3,9	3	11,6	4	15,5
	Facilidade para estacionar o carro	3,8	2	7,6	2	7,6
	Segurança do local	4,0	3	11,9	3	11,9
Receptividade	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	3,3	3	9,9	3	9,9
	Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	3,9	3	11,6	4	15,4
	Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	3,9	4	15,5	4	15,5
	Serviço rápido e ágil	4,3	3	12,8	4	17,1
	Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	4,1	3	12,2	3	12,2
TOTAL			3	12,7	4	14,1

		PESO	DIVINO SABOR		GUACIARA	
			DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO
Confiabilidade	Menu diverso e atrativo	4,3	3	12,9	5	21,5
	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	4,7	4	18,8	4	18,8
	Cumprimento das promessas do serviço	4,3	4	17,1	4	17,1
	Alimento seguro (sem risco para saúde)	4,4	4	17,5	5	21,9
Empatia	Clientes se sentirem especiais	3,8	3	11,4	4	15,2
	Itens especiais no cardápio para saúde e para crianças	3,3	2	6,7	3	10,0
	Empregados se anteciparem às necessidades dos clientes	3,6	3	10,7	4	14,2
	Serviço personalizado com atenção individualizada	3,1	2	6,2	4	12,3
	Empregados sensíveis às necessidades dos clientes	3,7	2	7,5	4	14,9
Tangíveis	Ambiente interno agradável	4,3	4	17,1	5	21,4
	Aparência arrumada e caprichada do restaurante	4,4	4	17,5	5	21,9
	Limpeza	4,6	4	18,4	5	23,0
	Dimensões e conforto do mobiliário	3,7	3	11,0	5	18,3
	Decoração	3,3	4	13,2	5	16,5
Segurança	Empregados bem treinados e experientes	3,8	3	11,3	4	15,0
	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu	3,9	3	11,6	4	15,5
	Facilidade para estacionar o carro	3,8	1	3,8	5	19,0
	Segurança do local	4,0	3	11,9	5	19,9
Receptividade	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	3,3	2	6,6	5	16,5
	Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	3,9	3	11,6	4	15,4
	Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	3,9	4	15,5	4	15,5
	Serviço rápido e ágil	4,3	4	17,1	5	21,4
	Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	4,1	3	12,2	5	20,3
TOTAL			3	12,5	4	17,6

		PESO	ALTERNATIVO		TEMPERO VERDE	
			DESEMPENHO	RESULTADO	DESEMPENHO	RESULTADO
Confiabilidade	Menu diverso e atrativo	4,3	3	12,9	2	8,6
	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	4,7	2	9,4	3	14,1
	Cumprimento das promessas do serviço	4,3	2	8,6	3	12,8
	Alimento seguro (sem risco para saúde)	4,4	3	13,1	3	13,1
Empatia	Clientes se sentirem especiais	3,8	2	7,6	2	7,6
	Itens especiais no cardápio para saúde e para crianças	3,3	1	3,3	2	6,7
	Empregados se anteciparem às necessidades dos clientes	3,6	3	10,7	4	14,2
	Serviço personalizado com atenção individualizada	3,1	1	3,1	1	3,1
	Empregados sensíveis às necessidades dos clientes	3,7	1	3,7	3	11,2
Tangíveis	Ambiente interno agradável	4,3	2	8,6	2	8,6
	Aparência arrumada e caprichada do restaurante	4,4	2	8,8	3	13,1
	Limpeza	4,6	3	13,8	3	13,8
	Dimensões e conforto do mobiliário	3,7	2	7,3	2	7,3
	Decoração	3,3	2	6,6	2	6,6
Segurança	Empregados bem treinados e experientes	3,8	2	7,5	3	11,3
	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu	3,9	3	11,6	4	15,5
	Facilidade para estacionar o carro	3,8	4	15,2	2	7,6
	Segurança do local	4,0	2	8,0	3	11,9
Receptividade	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	3,3	2	6,6	2	6,6
	Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	3,9	2	7,7	3	11,6
	Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	3,9	1	3,9	2	7,8
	Serviço rápido e ágil	4,3	2	8,6	2	8,6
	Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	4,1	2	8,1	2	8,1
TOTAL			2	8,5	3	10,0

		PESO	HOFFMANN	
			DESEMPENHO	RESULTADO
Confiabilidade	Menu diverso e atrativo	4,3	3	12,9
	Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	4,7	3	14,1
	Cumprimento das promessas do serviço	4,3	3	12,8
	Alimento seguro (sem risco para saúde)	4,4	3	13,1
Empatia	Clientes se sentirem especiais	3,8	2	7,6
	Itens especiais no cardápio para saúde e para crianças	3,3	2	6,7
	Empregados se anteciparem às necessidades dos clientes	3,6	3	10,7
	Serviço personalizado com atenção individualizada	3,1	2	6,2
	Empregados sensíveis às necessidades dos clientes	3,7	3	11,2
Tangíveis	Ambiente interno agradável	4,3	2	8,6
	Aparência arrumada e caprichada do restaurante	4,4	2	8,8
	Limpeza	4,6	3	13,8
	Dimensões e conforto do mobiliário	3,7	2	7,3
	Decoração	3,3	3	9,9
Segurança	Empregados bem treinados e experientes	3,8	3	11,3
	Empregados prestam informações seguras sobre o Menu	3,9	3	11,6
	Facilidade para estacionar o carro	3,8	2	7,6
	Segurança do local	4,0	3	11,9
Receptividade	Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	3,3	2	6,6
	Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	3,9	3	11,6
	Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	3,9	2	7,8
	Serviço rápido e ágil	4,3	3	12,8
	Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	4,1	2	8,1
TOTAL			3	10,1